



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

**LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA BIBLIOTECA
FRANCISCO XAVIER CLAVIGERO**

TESINA

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

P R E S E N T A:

MA. VICTORIA CRUZ GONZÁLEZ

ASESOR:

DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ

CIUDAD DE MÉXICO, 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

A mis padres, siempre mi inspiración, mi ejemplo.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional.

A mis sobrinos, por brindarme grandes alegrías.

A Maxí, por su compañía en mis largas noches de estudio.

A Dios, por permitirme llegar a este momento, con los seres que amo.

Agradecimientos

A mi querida Universidad Nacional Autónoma de México, por recibirme nuevamente en sus aulas para mi formación profesional.

A la Facultad de Filosofía y Letras por el maravilloso tiempo que pasé en sus instalaciones.
A todos y cada uno de los profesores del Colegio de Bibliotecología: Gracias por sus enseñanzas.

Al Dr. Juan José Calva González por el tiempo invertido en las observaciones y correcciones del presente trabajo, por su apoyo, disposición, por compartir sus conocimientos.

A los integrantes de mi sínodo. Dra. Antonia Santos Rosas, Dr. Fermín López Franco, Mtro. José Tomás Palacios Medellín, y Mtra. Leslie María González Solís: Infinitas gracias por sus atinados comentarios en la revisión de la tesina.

A la Dra. Genoveva Vergara Mendoza

A la Mtra. Diana Quezada Escamilla

A los Mtros. Alfredo Martínez, Elena Gómez y Pilar Echandi

A los Mtros. Gerardo Belmont y Ana Cristina Santos.

A mis compañeros de trabajo, sin ellos no hubiera sido posible terminar este proyecto.

A la Mtra. Teresa Matabuena Peláez, por la autorización para la realización de la encuesta que da soporte a este trabajo.

A la Lic. Berenice Aguilar, por sus valiosas aportaciones.

“Sólo si aprendemos a conocer y reconocer nuestras incompetencias, las propias y las ajenas, empezaremos a aprender a motivar a la gente que depende de nosotros”

(Ginebra, G. 2015, p.29)

Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo 1 Teorías de la motivación.....	10
1.1 Definición de motivación.....	10
1.2 Teorías de motivación laboral	16
1.2.1 La teoría de Abraham Maslow	17
1.2.2 La Teoría del Factor Dual de Herzberg.....	19
1.2.3 La teoría de las necesidades, de McClellan	21
1.2.4 Las teorías X y Y de McGregor.....	24
1.2.5 La Teoría Z de William Ouchi	28
1.2.6.- Teoría de las expectativas de Vroom	31
Capítulo 2 Biblioteca Francisco Xavier Clavigero	34
2.1 Antecedentes	34
2.2 Instalaciones	36
2.3 Colecciones.....	37
2.4 Servicios.....	39
2.5 Personal	43
2.5.1 Horarios del personal.....	44
2.5.2 Modo de contratación del personal de biblioteca.....	44
2.5.3 Prestaciones del personal.....	45
Capítulo 3 Análisis de la motivación del personal de la BFXC.....	46
3.1 Metodología.....	46
3.2 Resultados	50
3.2.1 Respuestas de la pregunta 10 del cuestionario	66

3.3 Discusión.....	75
Conclusión	79
Referencias Bibliográficas	81
Anexos	83

Índice de tablas

Tabla 1 Edad.....	50
Tabla 2 Sexo.....	51
Tabla 3 Condiciones generales de trabajo.....	53
Tabla 4 Nivel académico.....	54
Tabla 5 Contacto con el usuario	55
Tabla 6 Actividades diarias	57
Tabla 7 Relación con el jefe inmediato	61
Tabla 8 Comunicación	63
Tabla 9 Motivación.....	65

Índice de figuras

Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	17
Figura 2 Teoría de la Motivación- Higiene.	20
Figura 3 Teoría de las necesidades de McClelland	22
Figura 4 Teoría "X"	25
Figura 5 Teoría "Y"	26
Figura 6 Teoría Z	29
Figura 7 Teoría de las Expectativas	31
Figura 8 Nube de palabras	74

Índice de gráficas

Gráfica 1 Edad	50
Gráfica 2 Sexo	51
Gráfica 3 Condiciones generales del trabajo	52
Gráfica 4 Nivel académico	54
Gráfica 5 Contacto con el usuario	55
Gráfica 6 Actividades diarias	56
Gráfica 7 Relación con el jefe inmediato.....	60
Gráfica 8 Comunicación.....	62
Gráfica 9 Motivación	64

Introducción

Los trabajadores de la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero (BFXC) pasan su jornada laboral entre libros y usuarios de los servicios de información, pero ¿lo hacen con agrado?

En la actualidad, aún existe la creencia de que el trabajador de una biblioteca es una persona malhumorada quien sólo pide orden y silencio; esta imagen, seguramente corresponde a un individuo que no está a gusto con su trabajo, cuyo empleo no satisface sus necesidades (personales ni profesionales) y que no recibe la retroalimentación ni la motivación necesarias en sus actividades laborales. En conclusión: no está a gusto en su ocupación y lo refleja en su comportamiento.

El plan de estudios de la licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información abarca diferentes disciplinas y campos de conocimiento, debido a que el profesional de la bibliotecología debe estar preparado en diferentes aspectos, los cuales son requeridos para lograr dirigir con éxito cualquier centro de información o institución en donde pueda laborar.

Dentro de las materias que se cursan en el plan de estudios de la carrera, tienen un peso importante las relativas a la administración, como son “Administración de Servicios Bibliotecarios y de la Información”, así como “Administración de Recursos Humanos”. El objetivo de esta última es: analizar los principios de la dirección de recursos humanos y su aplicación en las unidades de información.

En el cuarto semestre, en la materia de “Servicios Bibliotecarios y de la Información”, se estudian los temas referentes a los recursos humanos y financieros; mientras que en quinto semestre se tiene la materia de “Administración de Recursos Humanos” la cual desarrolla temas como: el factor

humano en la unidad de información, la integración de personal en la unidad de información, los aspectos laborales en la dirección de personal, la comunicación organizacional, la motivación de personal, el liderazgo y la evaluación de personal en las unidades de información.

Estas asignaturas indican la importancia que, como bibliotecólogos, se debe dar al recurso clave en una unidad de información; esto es: a los recursos humanos,” los cuales conforman la parte más sensible en una organización, sobre todo cuando se les percibe como personas, y no como mobiliario que puede ser movido de un lugar a otro por la sola decisión del jefe” (Calva, 2012) ya que — además de los recursos financieros y los materiales— son el factor primordial de cualquier empresa o institución; por tanto, de su motivación dependerá el éxito de ésta.

Por lo anterior, surge el interés de saber si los trabajadores de la BFXC realizan sus labores con motivación; si se encuentran a gusto con el trabajo que desempeñan, con el ambiente laboral, con la manera en que son tratados, etc., ya que la motivación del trabajador es un factor importante para poder ofrecer servicios de calidad a los usuarios de la biblioteca, tanto internos, como externos.

La investigación tuvo por objetivo principal conocer el grado de motivación de los empleados de la BFXC, se busca, además, identificar la forma como al trabajador le gustaría ser tratado por su superior, así como determinar que actitudes de sus jefes causan disgusto, y, por último, qué es lo que el personal sugiere para mejorar el entorno laboral.

Esta tesina está estructurada en 3 capítulos:

En el primer capítulo, se analizan las diversas teorías de la motivación, empezando por la “teoría de la motivación” de Abraham Maslow, la “teoría del factor dual” de Herzberg, la “teoría de los tres factores” de McClellan, las “teorías X y Y” de McGregor, la “teoría Z” de William Ouchi y, por último, la “teoría de las expectativas” de Vroom.

En el segundo capítulo, se encuentra lo referente a la BFXC, desde sus antecedentes, sus instalaciones, servicios, colecciones y lo primordial en este trabajo: su personal. Dentro de este rubro, se describe: el modo de contratación del personal de biblioteca, horarios y prestaciones.

Por último, en el tercer capítulo, se observan los resultados de la encuesta presentada a los trabajadores de la BFXC, así como la discusión sobre estos datos.

Capítulo 1 Teorías de la motivación

1.1 Definición de motivación

Actualmente las empresas buscan que sus empleados trabajen con la eficacia y eficiencia requerida para la competitividad existente; sin embargo, no siempre sucede así, debido a que, en ocasiones, los trabajadores no están a gusto con su empleo, pues éste se consiguió como un medio para obtener ingresos y solventar necesidades económicas. Se permanece en él porque no existe otra opción, porque la situación socioeconómica obliga a la gente a aceptar puestos que no cumplen con sus expectativas y no les satisfacen, lo que da como resultado que los empleados asistan diariamente a su trabajo sin una motivación.

¿Qué es la motivación?

El diccionario de la Real Academia Española define la motivación como un “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Real Academia Española, 2018)

Existen varios autores que han tratado el tema de la motivación. Cada uno ha aportado su propia definición; aun cuando varía un poco, es similar en cuanto a que la conciben como una fuerza que mueve los comportamientos de las personas hacia la satisfacción de una necesidad y los lleva hacia la realización de un objetivo.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital en la administración. Su fin consiste en hacer que cada individuo cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo. Por lo tanto es tarea del administrador crear condiciones de trabajo que favorezcan la iniciativa y conservación de aquel deseo entusiasta, sabiendo que la motivación varía según la persona, porque no todas presentan la misma personalidad, preferencias, deseos necesidades (Chiang, Cartes, Sánchez, 2013, p. 29).

Con los trabajadores de bibliotecas, la motivación es un tema muy poco tratado, aunque de suma importancia, ya que, a veces, el servicio que se brinda tiene mucho que ver con cómo se sienten los empleados en su trabajo. Se cuestiona qué es lo que causa que los empleados no se muestren dispuestos (con su apariencia, con sus actitudes) o manifiestan que no están a gusto en su trabajo; por lo mismo, se comportan de modo apático —e, incluso, huraño— con sus compañeros de trabajo y hasta con los mismos usuarios. Para el jefe o supervisor, es poco o nada entendible que los empleados actúen de manera inadecuada; lamentablemente, esa actitud se contagia al extenderse hacia los demás empleados con lo que contamina el ambiente laboral, hasta volverlo tenso y poco productivo. “La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado” (Munch, 2014, p.103).

En la mayoría de los casos —cuando no es sólo uno de los empleados quien se encuentra en esta situación, sino varios o, incluso, todos—, se puede afirmar que la causa es el jefe o encargado del área o departamento, debido a que no proporciona a sus trabajadores la suficiente motivación para que éstos cumplan con sus obligaciones, tal como lo menciona García R. (2014): “En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea” (p.121). En este sentido, resulta

entendible que si el grado de motivación es nulo su actitud ante el trabajo no será la esperada.

Aunque no necesariamente los empleados la reciben solamente en el entorno laboral, con frecuencia, ésta motivación se da desde el hogar en situaciones ajenas al ambiente de trabajo: si la persona cuenta con un alto grado de motivación, ésta le servirá para desempeñarse adecuadamente en su función. Mientras que si el empleado no recibe motivación laboral —y adicionalmente no tiene ninguna, personal o familiar— esto dará como resultado un trabajador apático y sin entusiasmo para la realización de sus labores diarias.

Para sintetizar lo anterior, se debe considerar que: La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversos factores, tales como los tipos de incentivos, reconocimiento, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. (Cortés, 2004, p. 204).

Como se aprecia, no es sólo un factor lo que define la motivación, sino que son diferentes causas las que determinan su nivel. Dentro del ambiente laboral, puede ser que a un trabajador le agrade mucho su empleo, pero, si no recibe ningún tipo de incentivo, el gusto por la realización de sus actividades puede ir disminuyendo; adicionalmente, si su salario o sus prestaciones laborales no cumplen con sus expectativas, habrá una tendencia a tener un trabajador desmotivado. Más aún sumado a los factores como la falta de reconocimiento o si no tiene ninguna posibilidad de crecimiento dentro de la empresa o institución en la que se desempeña.

Otra causa que desmotiva a un trabajador, es cuando en la organización o empresa, se muestran favoritismos sin fundamentos, cuando siente que su trabajo y esfuerzo son minimizados. Esta situación puede provocar que los empleados

que realmente trabajan lo hagan mecánicamente, ya que perciben que no vale la pena esforzarse si su esfuerzo no es valorado.

Por lo tanto, es importante que los jefes y supervisores conozcan al personal a su cargo; asimismo que identifiquen sus metas, sus objetivos, se interesen por su situación personal, sus inquietudes, sus aspiraciones; lo que les agrada, lo que les desagrada, su estado de salud, entorno familiar; en fin, que mantengan una comunicación eficaz —clara y asertiva— con todo su equipo, en la que se perciba el interés del jefe por su equipo de trabajo, no solamente en el aspecto laboral.

La comunicación es el fundamento de toda vida social y por lo tanto un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones en general y de los equipos de trabajo en particular ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etc. (Palomo, 2012, p.159).

Una comunicación interna en todos los sentidos desde los niveles mínimos. Es bueno que el jefe sea el primero en entablar la comunicación, con algo tan sencillo como un saludo. Al iniciar la jornada laboral, a continuación una pregunta del tipo “¿cómo estás?” “¿qué tal te fue con el tráfico?” “¿Llegaste bien anoche?” o alguna que denote interés y conocimiento del superior por su subordinado.

Aunque esto sería lo ideal, cabría preguntarse si en la práctica se cumple, ya que hay encargados a quienes les cuesta trabajo tener este tipo de actitudes hacia sus subordinados. En muchas empresas, aún se piensa que el jefe está sólo para dar instrucciones a sus trabajadores.

Existen diferentes tipos de jefes, entre ellos, los controladores; los enfocados en la producción y no en su personal, los que llaman la atención en público, que ponen en evidencia a su personal, jefes a los que les cuesta ser empáticos con sus trabajadores. Estos dirigentes predominan en las organizaciones con una

estructura de mando vertical, por lo que se necesita el trabajo —en conjunto con los encargados de los recursos humanos— a fin de realizar acciones de compromiso en cuanto a la comunicación interpersonal, así como seleccionar gente que tenga la capacidad de ver al recurso humano como algo primordial dentro de una organización. Se requiere que el encargado de la comunicación interpersonal sea alguien con una visión a gran escala, un líder que sepa ver las fortalezas de todos sus trabajadores, así como también las áreas de oportunidad de cada uno de ellos.

Ante esta situación, se entiende que...

los mayores niveles de motivación concuerdan con liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato cotidiano, mientras que se encuentra resistencia y poca colaboración, cuando en el ambiente laboral prevalece el control y la imposición (Cortés, 2004, p. 206).

Lo anterior demuestra que un trabajador se encontrará más a gusto con liderazgos democráticos y poco, o nada conforme, con los liderazgos autoritarios. En la actualidad, se requieren de líderes que motiven ya que “cuando la fuerza de motivación es baja, nos encontramos desanimados, apáticos, desmotivados, deprimidos, incapaces de esfuerzo alguno” (Marina, 2011, p. 26). Se observa lo anterior cuando se visita una institución, generalmente de orden público, en donde sus empleados carecen totalmente de motivación, se muestran sin una fuerza interior que los mueva; varios de ellos trabajan como autómatas, incluso se molestan cuando alguno de los usuarios de sus servicios les solicita algo más de lo que están acostumbrados rutinariamente a realizar; pareciera que tienen un guion establecido y no pueden salir de él, lo cual refleja molestia hacia su trabajo.

Es raro encontrar un servidor público que atienda con gusto, que salude y sonría, que se vea que le agrada tratar con gente y resolver sus dudas o

problemas. No lo hacen porque “para poder actuar con efectividad y éxito en situaciones profesionales, se requiere un componente motivacional que impulse a la persona hacia nuevas metas y recompensas en la vida, que sean valiosas para ella y para la organización” (Palomo, 2011, p. 158). Situación que generalmente no ocurre en instituciones en las cuales no existe ni siquiera la comunicación efectiva y, mucho menos, la motivación.

Como lo menciona (Chiang, 2013, p. 17): “Los trabajadores que se sienten integrados en un proyecto empresarial, que son conscientes de que no sólo reciben de su empresa una remuneración mensual, sino también condiciones de vida favorables están mucho más integrados y motivados.” Es necesario, por ende, identificar los aspectos que son importantes para cada trabajador para así lograr satisfacer sus demandas de integración y reconocimiento laboral y, de esta forma, lograr que cada uno cumpla su papel con entusiasmo.

En cuanto al trabajador desmotivado, generalmente éste cuenta con un salario base, por lo que se deduce que su falta de motivación no es por el elemento monetario, lo que descarta éste como causa de su apatía en la realización de su trabajo. Probablemente sea que están en una zona de confort; tal vez su meta inicial fue ingresar a laborar a un lugar donde existiera estabilidad laboral, por lo que se sentiría seguro de tener un empleo y, con ello, ya no sienten la necesidad de imponerse objetivos. Si en su empleo no existe algún interés para ellos, no habrá un factor que los encamine hacia nuevas metas.

El hombre asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas y, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización son el resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización (Chiavenato, 2017, p. 57).

Lo importante en una institución es ir observando cada caso; y —con base en las prestaciones con las que cuentan los trabajadores dentro de la empresa— analizar qué es lo que les hace falta para que se sientan integrados y motivados dentro de su entorno laboral.

Se debe considerar que en una organización no se tiene que esperar hasta que se note de inmediato la falta de motivación por parte de sus empleados, para que la dirección tome cartas en el asunto. La institución debe elaborar un plan para realizar encuestas entre sus trabajadores; con base en los resultados, enfatizar en la motivación del personal por parte de los jefes y directivos; ésta debe ser una labor que los altos mandos realicen periódica y permanentemente con el personal que tienen a su cargo.

Los grupos de personal tienen, con frecuencia, una opinión negativa de la línea de mando. Perciben a la línea de administradores exclusivamente preocupados por mantener su autoridad e independencia, con falta de apreciación por las calificaciones y los logros profesionales de los grupos de personal... por supuesto existen excepciones, pero, por lo general, las relaciones entre el personal y la línea de mando están lejos de ser ideales (Munch, 2014, p. 201).

1.2 Teorías de motivación laboral

Existen varias teorías que hablan de la motivación, aunque no necesariamente laboral. Se resumen algunas de ellas que podrían indicar que sucede en las organizaciones y por qué los trabajadores actúan de determinada manera en situaciones de conformismo y falta de motivación; o, por el contrario, se encuentran motivados, aunque nunca hayan recibido comunicación ni motivación por parte de sus jefes.

1.2.1 La teoría de Abraham Maslow

También conocida como la pirámide de Maslow, ésta es la más conocida en cuanto a las teorías de la motivación, enfatiza que todos los individuos requieren satisfacer cierto tipo de necesidades, en un orden jerárquico, estas necesidades van desde las más básicas (como las fisiológicas) hasta necesidades superiores (la de autorrealización). Según Maslow, en cuanto un individuo ha satisfecho su necesidad básica, inmediatamente le surgirá el deseo por cubrir el segundo nivel de necesidad que, en este caso, será el de seguridad; una vez cubierto éste, pasará al siguiente nivel y así hasta llegar al de autorrealización.



Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow (Chiavenato, 2009, p. 43)

En el tema laboral, podemos inferir que el empleado busca, de inicio, una remuneración económica para satisfacer su necesidad básica de alimentación; posteriormente, desea tener la seguridad de un empleo que le permita cubrir también la segunda necesidad. Una vez cubiertas las dos primeras carestías, ha logrado escalar las necesidades primarias. Luego, intentará satisfacer las secundarias.

Esto es, a partir de la tercera categoría dentro de la pirámide de Maslow. En el ambiente de trabajo, es una de las causas más frecuentes de insatisfacción laboral, de frustración en cuanto a una necesidad no satisfecha.

Las necesidades secundarias son las que cuesta más trabajo cubrir, en un ámbito en el cual no existen factores que coadyuven en el fortalecimiento de lazos afectivos, como ocurre en los tres niveles superiores de la pirámide de Maslow. “Cuanto más superior es la necesidad, menos imperiosa es para la pura supervivencia, más tiempo se puede posponer la gratificación y es más fácil que la necesidad desaparezca para siempre (Maslow, 1991, p. 89). Como las necesidades secundarias no requieren su urgente satisfacción —es decir, no son de vital importancia dentro de un ambiente laboral— un individuo no motivado puede ir dejando de lado la satisfacción de éstas y convertirse en un trabajador no sociable, apático y a quien no le interesa la integración ni busca la autorrealización.

Ante todo, es importante que la persona cuente con una buena estimación propia porque —cuando se encuentra inmersa en un ambiente laboral difícil, aunque no tenga reconocimiento por parte de sus superiores— el hecho de tener autoestima alta ayudará mucho, ya que minimizará los efectos negativos de falta de motivación; no le afectará, de manera importante, el hecho de encontrarse con jefes quienes no saben liderar un equipo, con compañeros desmotivados y con situaciones laborales adversas, pues no requerirá motivación externa mientras en su interior se sienta realizado. “No todas las conductas o reacciones son motivadas, al menos no en el sentido corriente de buscar la gratificación de las

necesidades, o sea buscar lo que falta y se necesita” (Maslow, 1991, p. 16). De esta forma, el individuo no requerirá buscar en el exterior situaciones que tendrá resueltas en su interior.

Si los individuos dieran la importancia que se merece a la estima propia, sería mucho más fácil lograr un ambiente laboral sano, sin la necesidad de que otra persona o personas reconozcan el esfuerzo, conocimientos o lo que se realiza en las actividades diarias. No se requeriría de una motivación externa, los trabajadores se sentirían a gusto, porque, como personas autorrealizadas, tienen cubierta esa necesidad por sí mismos. “El ser humano es un animal necesitado y rara vez alcanza el estado de completa satisfacción. Es propio de los seres humanos estar deseando algo prácticamente siempre y a lo largo de su vida” (Maslow, 1991, p. 9).

Si es real que el ser humano siempre está deseando algo, no significa necesariamente que siga estrictamente el orden de las jerarquías de Maslow, porque muchas veces un individuo puede no tener satisfecha su necesidad de seguridad y estar buscando cubrir otra más importante, o puede que parezca que una persona tiene totalmente satisfechas todas las necesidades que menciona Maslow y, sin embargo, de pronto sentir que le hace mucha falta cubrir su necesidad de seguridad; esto lo lleva, nuevamente, a la segunda jerarquía de la pirámide. Indistintamente, el individuo irá de una a otra, porque no tendrá satisfechas sus necesidades de una manera definitiva.

1.2.2 La Teoría del Factor Dual de Herzberg

En esta teoría, “Herzberg plantea la existencia de factores higiénicos y motivacionales; los primeros [...] constituidos por las características de contexto

en el trabajo [...] Éstas son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja” (Palma, 2009. p. 13).

En los factores higiénicos, se plantea que no necesariamente es el trabajo en sí o las labores que realiza, sino, más bien, todo el contexto que lo rodea, en el cual el trabajador poco puede hacer porque escapa a su área de control; en esta circunstancia, quien podría mejorarlo sería la persona dirigente de la empresa.

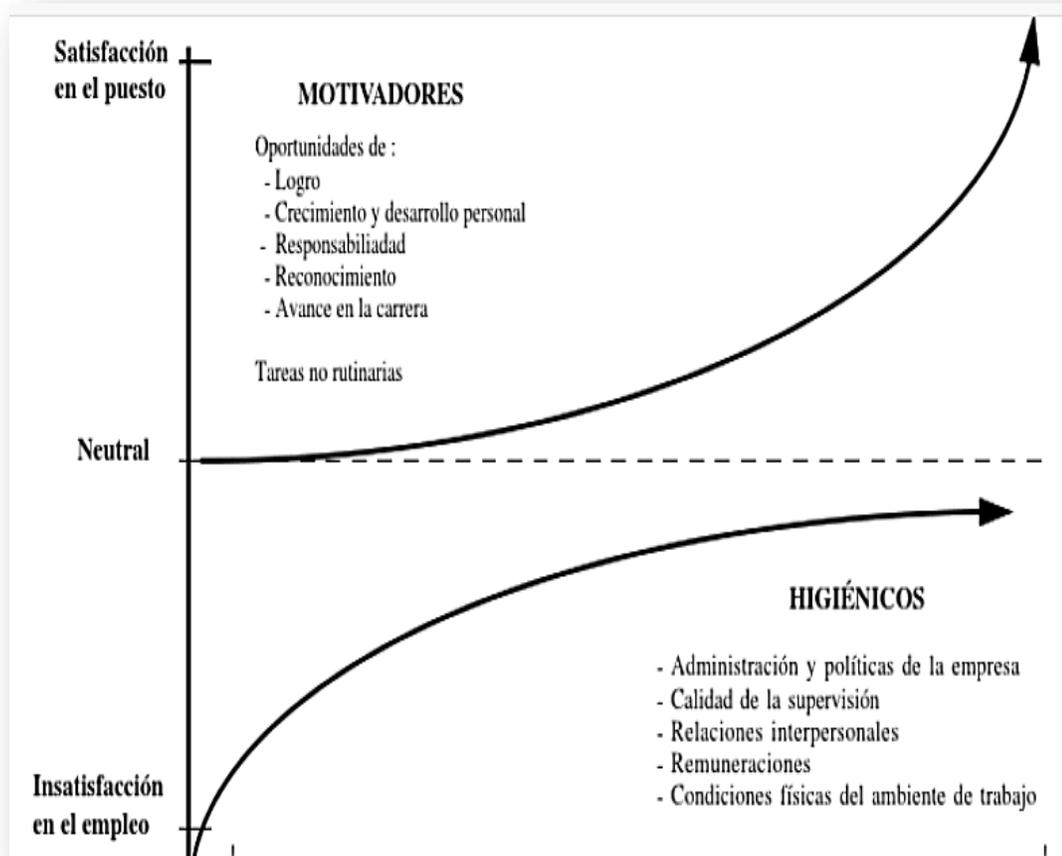


Figura 2 Teoría de la Motivación- Higiene.(Manso 2006,p.82)

Herberzg menciona como factores motivacionales las tareas que el individuo realiza, el compromiso y reconocimiento que puede recibir el empleado por haber realizado sus labores con la calidad requerida. Es un logro personal y, por supuesto, motivacional.

Para poder inferir que es lo que determina su actuar, es necesario tener una visión global de la situación del trabajador; con base en ello, tratar de solucionarlo.

1.2.3 La teoría de las necesidades, de McClellan

En la teoría desarrollada por David McClelland se aprecia el predominio del concepto de necesidad de logro en los individuos, aquél referido al afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades rápido y bien. “Las necesidades de afiliación se refieren a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos, mientras que las de poder se refieren a ejercer el control sobre otros” (Palma, 2009, p. 13). McClelland define los distintos tipos de motivación, y qué es lo que será primordial para cada individuo dependiendo de su tipo de necesidad.

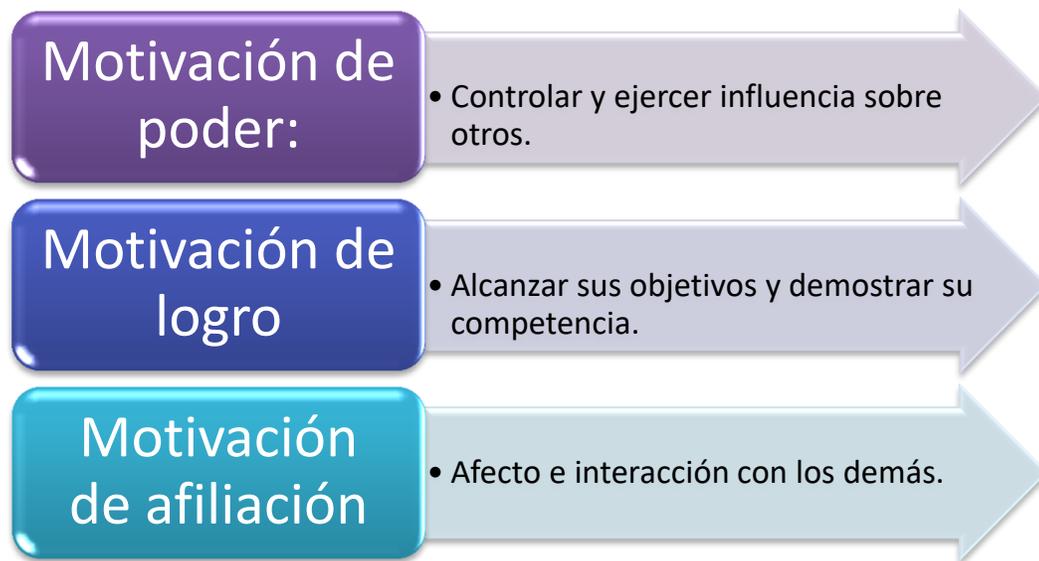


Figura 3 Teoría de las necesidades de McClelland - Elaboración propia

Para unos, lo importante es la motivación de poder, a diferencia de otros, quienes tienen la de logro o afiliación. A simple vista, la tercera pareciera menos agresiva que las otras dos; sin embargo, también menciona la necesidad de afiliación o integración en un grupo. La motivación de afiliación podría pensarse como la más tranquila, puesto que lo único que el individuo busca es integración en un grupo, mientras que los que tienen necesidad de poder cuentan con motivos que podrían causar conflictos en una organización..

No es lo mismo un individuo que quiere simplemente sentirse integrado en un grupo, a uno que requiere sentir que tiene el poder sobre éste.

Los motivos están basados en incentivos emocionalmente activadores, los incentivos comienzan siendo naturales en el sentido de que innatamente suscitan diferentes tipos de emociones positivas o negativas, pero su naturaleza cambia rápidamente con el aprendizaje. El moderado grado de variedad que produce una excitación emocional positiva en un determinado

momento sólo da lugar a tedio tras la exposición a nuevo material” (McClelland, 1989, p. 193).

Se encuentra también una gran diferencia con las personas que tienen una necesidad de logro; ésta puede ser un motivador altamente efectivo, pero solamente mientras no se ha conseguido el logro. Esto es comprensible: en cuanto a que si se consigue, pierde interés; por eso, enseguida se vuelve tedioso hasta que aparece un nuevo motivo. Lo mismo puede pasar en la gente con necesidad de poder, en cuanto ha conseguido tener poder sobre cierto grupo o sobre cierta persona, y lo ha demostrado, se vuelca a conseguir poder sobre alguien o algo a lo que no ha tenido acceso, lo cual lo vuelve a motivar hasta el momento en que logra, nuevamente, cumplir su necesidad.

Lo anterior es en cuanto a la práctica, mientras que “en el terreno teórico siempre se ha supuesto que los sujetos con alta necesidad de logro preferirían ser personalmente responsables del resultado de un rendimiento, porque sólo en esas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor” (McClelland, 1989, p. 266). Mientras que los trabajadores que no tienen marcada esa necesidad de logro no necesariamente se hacen responsables por algún trabajo asignado; aunque ellos lo hayan hecho, prefieren adjudicárselo a otras personas, tal vez porque creen que pueden tener algún error y, sobre todo, si pertenecen al grupo por quienes tienen una necesidad de afiliación; quizá sienten temor de que esto les cause conflicto, al tener diferencias con su grupo. Por otra parte, a las personas con alta necesidad de logro les es más sencillo desprenderse de un grupo de trabajo y de una remuneración económica en aras de un trabajo que los reconozca.

Es relevante la apreciación del aspecto económico en las personas con alta necesidad de logro, ya que tienen una diferente percepción en cuanto a aquellas con necesidad de afiliación y las que tienen necesidad de poder.

El dinero suele ser un medio de proporcionar retroinformación a las personas sobre el modo en que están actuando. Hay índices de que si bien no constituye un incentivo para sujetos con alta necesidad de logro, éstos lo emplean para informarse del grado en que ha sido eficaz su intervención. Esto puede indicar que los sujetos con un intenso motivo de logro desean que un logro más difícil sea reconocido por un mayor premio en metálico. Es decir, los sujetos con alta necesidad de logro tienden a considerar el dinero, más como medida de éxito que como incentivo para hacerlo mejor (McClelland, 1989, p. 269).

Así como se considera la visión que tienen del dinero las personas con necesidad de logro, para cada necesidad existe, de cierta manera, un tipo de persona: “Los hombres con alta necesidad de afiliación no tienden a triunfar en la gestión, pasan más tiempo con subordinados, pero es posible que esto sólo indique que desean mantener buenas relaciones con ellos, lo que no siempre resulta posible, ya que un ejecutivo debe adoptar a veces decisiones difíciles” (McClelland, 1989, p.380). Lo anterior, se puede observar en líderes que, en ocasiones, no toman las decisiones adecuadas porque temen alguna consecuencia en la relación con sus subordinados, lo que los llevaría a perder su afiliación en el grupo.

1.2.4 Las teorías X y Y de McGregor

Las teorías de Douglas McGregor son ampliamente reconocidas por las escuelas de administración.

Ambas teorías se contraponen, pues, mientras en la teoría X, McGregor asume que al trabajador no le gusta realizar sus labores, que las hace más por

obligación que por gusto, que si pudiera evitaría todo tipo de responsabilidades, en la teoría "Y" sostiene lo contrario: considera al empleado un ser humano creativo, trabajador, responsable y con la capacidad de dirigirse hacia la consecución de metas comunes.

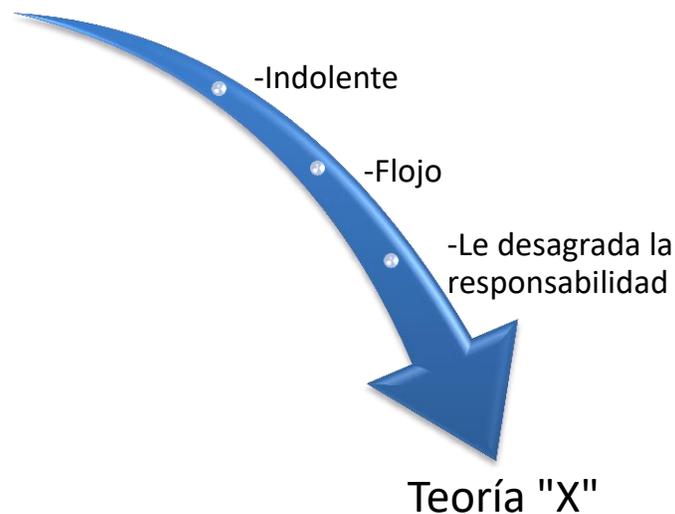


Figura 4 Teoría "X" - Elaboración propia

- El ser humano es por naturaleza, indolente, perezoso, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos. (Munch, 2014, p. 143).

Lo que se expone en esta teoría pareciera la opinión de algún directivo a quien no le gusta tratar con el personal, por lo que los tiene catalogados de esa forma y al no saber cómo solucionar esa situación quisiera esquivarla porque no

tiene la capacidad de liderar un grupo de trabajadores; por tanto, al no ser eficiente en ello, menosprecia las capacidades y aptitudes de su gente.

Esta la teoría "Y", del mismo autor, es lo contrario de lo que se establece en la Teoría "X" pues se sugiere que el trabajador es, por naturaleza, lo mejor que puede tener una institución. Su hipótesis afirma lo siguiente:



Figura 5 Teoría "Y" - Elaboración propia

- Al ser humano le agrada el trabajo.
- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización que han propiciado a esta actitud.
- La responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano.
- Es responsabilidad de la administración desarrollar las potencialidades de los trabajadores.
- La administración debe establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos mediante la consecución de los objetivos de las empresas (Munch, 2014, p.143).

Se aprecia que la teoría "Y" se ajusta un poco más a la realidad, aunque en ninguno de los casos se debe generalizar. Si se analiza, punto por punto, lo

mencionado en esta teoría, se encuentra que no todos los empleados son indolentes, así como tampoco todos son creativos ni están dispuestos a dar lo mejor en su empleo.

De cada teoría, se debe tomar lo que aplique a cada centro de trabajo, y a los empleados dentro de su contexto. Como se ha visto, la actitud que tenga con ellos la dirección influye en el ambiente laboral.

En un extremo la dirección puede ser dura o fuerte, los métodos de la conducta directiva incluyen la coacción y la amenaza (frecuentemente disfrazada) la supervisión estrecha y fuerte control sobre la conducta. En el otro extremo, la dirección puede ser blanda y débil. Los métodos de la conducta directiva incluyen la permisividad, satisfacer las demandas de los trabajadores y conseguir la armonía. De esa forma conseguirán ser una dirección tratable y aceptable (McGregor, 1960, p.4).

Para lograr un equilibrio, es importante que la empresa dé a conocer sus objetivos; y tanto los directivos, mandos superiores, mandos medios y personal operativo absorban la parte de responsabilidad que les corresponde y, en equipo, se dirijan hacia la consecución de las metas. Es importante que así como se comparten responsabilidades, también se deben compartir los logros con los trabajadores. De este modo, hacerlos partícipes para que se sientan integrados y sientan suyo el compromiso por llegar a las metas de la empresa.

Douglas McGregor llega a la conclusión de que la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización. Propone lograr un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa, a través de la participación activa de ambos en los objetivos. Para Douglas McGregor, las personas que no satisfacen sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia y falta de responsabilidad y con un escaso rendimiento productivo (Munch, 2014, p.143).

En ocasiones, el trabajador no es reconocido en el logro de las metas de una institución; sin embargo, es quien realiza las acciones planeadas para lograr los objetivos de la empresa, por lo que es necesario que sea partícipe desde la planeación hasta la celebración de logros.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, competencias, y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales (Munch, 2014, p.198).

1.2.5 La Teoría Z de William Ouchi

Después de haber examinado las teorías “X” y “Y” —y concluir que muchas de sus afirmaciones no aplican a la gran mayoría de los empleados, porque no se les debe estandarizar —, aparece la teoría “Z” en la que su creador William Ouchi, norteamericano de padres japoneses, fomenta el trabajo colaborativo, creativo, de especialización y de por vida.

Esta teoría, podría considerarse el punto intermedio entre la “X” y “Y” ya que ve a los trabajadores como seres pensantes quienes tienen una vida externa al trabajo, una vida propia, y familiar que debe ser satisfactoria y complementaria de la laboral, ya que el ser humano necesita estar bien en todos los aspectos de su existencia para así poder desarrollar su trabajo de forma óptima sin tener que preocuparse porque le falta algo en su vida personal.



Figura 6 Teoría Z - Elaboración propia

La teoría "Z" es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales, como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva; todas ellas aplicadas para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente (López, 2009, p.12).

Entre esas condiciones especiales, es claro que para lograrlas se requiere cierto tipo de organización, una en la cual se fomenten todas y cada una de esas circunstancias para que los empleados puedan establecerse óptimamente con lo

que se genera un ambiente donde prevalezcan las buenas prácticas que se mencionan.

Es de esperarse que, en una organización con esas características, el personal se sentiría muy a gusto, debido a que la motivación estaría intrínseca en el manejo por parte de los directivos, con la finalidad de que el empleado se sienta integrado por completo y, de esta manera, fluya naturalmente la productividad en la organización.

Ouchi considera que un empleo es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez; entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada (Govea, 2012, p. 8).

Cuando la gente tiene la seguridad de un empleo, pero, además, les agrada porque el sueldo cubre sus expectativas, se siente valorado y se le permite aportar ideas; si adicionalmente ha formado un grupo de personas con las cuales se siente a gusto pues comparten intereses personales y de la organización, esa persona difícilmente querrá dejar una organización de estas características; pondrá su empeño en ser productivo para crecer junto con la empresa. “La teoría Z sostiene que las condiciones precedentes (incentivos, cooperación, proximidad, confianza) fomenta la confianza entre los empleados, por ende, los empleados entran a un círculo de calidad” (Govea, 2012, p. 9).

1.2.6.- Teoría de las expectativas de Vroom

Con respecto a la “teoría de las expectativas” de Víctor Vroom la cual señala que un trabajador pondrá su mayor esfuerzo si observa que puede obtener una buena recompensa. La dedicación será mayor mientras más grande sea el fruto del trabajo realizado.

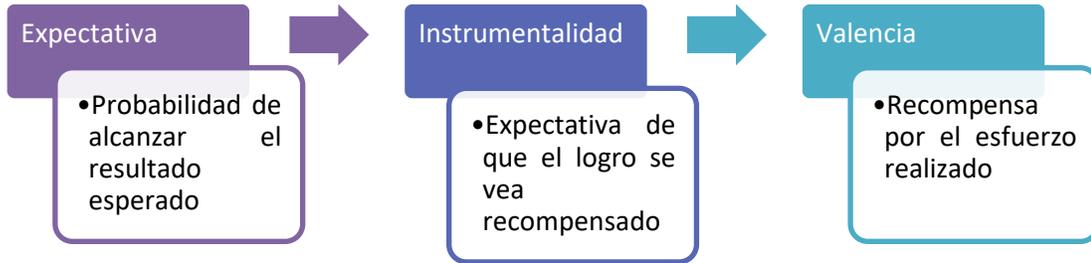


Figura 7 Teoría de las Expectativas - Elaboración propia

De inicio, esta teoría pareciera más apegada a la realidad o a lo que se hace dentro de las organizaciones, ya que colocan al ser humano justo como lo que es: un ser que tiene diferentes aspectos, situaciones, circunstancias de especial relevancia en la realización de sus labores.

Esta teoría es compleja en el sentido de que explica la forma como el individuo toma una decisión, con base en lo que él cree que, haciendo un esfuerzo, puede lograr y ser recompensado. Vroom maneja tres variables que son:

- Expectativa:
Es la convicción que tiene un individuo en trabajar por determinada meta, y su confianza en poder alcanzarla.
- Instrumentalidad:
Es la expectativa que tiene la persona en ser recompensado si desarrolla de manera ideal la tarea.
- Valencia:
Es el valor que le concede la persona a la recompensa ganada. Esta recompensa puede ser positiva (incentivos, reconocimiento), pero también negativa: cansancio, aburrimiento.

Tras revisar los puntos anteriores, se resume que el individuo espera que la recompensa por su trabajo sea equivalente al esfuerzo que pondrá en realizarlo; o sea que hará un mayor esfuerzo si ve que la recompensa es grande.

Una vez que se han revisado diferentes teorías de la motivación, se concluye que la motivación que tiene un empleado al realizar sus labores diarias es multifactorial. Desde su estimación propia, el contexto que lo rodea (no sólo en cuestión laboral sino en las situaciones que vive a diario con sus directivos); sus necesidades, satisfechas o no, y las expectativas que tiene en cuanto a poder lograr algo en su beneficio.

Para conseguir que los colaboradores se identifiquen e impliquen con la misión, visión y valores de la organización, y poder hablar de gestionar el compromiso emocional es imprescindible que las personas entiendan lo que se espera de ellas y en qué medida están contribuyendo en la consecución de los objetivos organizacionales. Es una cuestión de expectativas y de contribución (Palomo, 2011, p. 121).

En mayor medida, la identificación e integración del personal en las metas y objetivos de una institución depende de los mandos superiores, las acciones que se tomen determinarán la motivación y entusiasmo del equipo de trabajo hacia la consecución de esos objetivos.

Capítulo 2 Biblioteca Francisco Xavier Clavigero (BFXC)

La Biblioteca Francisco Xavier Clavigero –ubicada dentro de la Universidad Iberoamericana- debe su nombre al reconocido historiador jesuita (1731-1857) quien, además de “contribuir en la investigación del pasado del pueblo mexicano, tuvo en importante papel en la renovación del estudio de las ciencias y la filosofía en el ambiente académico novohispano de la segunda mitad del siglo XVIII” (Reynoso, 2018 p.14)

La Universidad Iberoamericana (Ibero) se encuentra ubicada en el poniente de la Ciudad de México, en Prolongación Paseo de la Reforma 880, Lomas de Santa Fe. “Cuenta con una oferta académica de 36 licenciaturas e ingenierías, 11 programas de doctorado, 28 de maestría y 5 especialidades, además de 6 carreras técnicas (Universidad Iberoamericana, 2019).

La población estudiantil asciende a un total de 12,287 alumnos. 9,906 en licenciatura, 1,485 en posgrado, 295 alumnos en el nivel técnico, 581 alumnos en movilidad, y 20 alumnos en el Programa de inclusión educativa y social de jóvenes con discapacidad. (Universidad Iberoamericana, 2019).

2.1 Antecedentes

El origen de las colecciones de la biblioteca inició a la par con la fundación de la Universidad Iberoamericana (Centro Cultural Universitario) en 1943. En un principio cada escuela contaba con su correspondiente colección bibliográfica, fue en los años sesenta, cuando se centralizaron estas colecciones independientes, para concentrar los servicios de información desde una única biblioteca

universitaria, a la cual en 1977 se le asignó el nombre del mencionado historiador jesuita.

“La colección ha ido creciendo al mismo tiempo que ha crecido la matrícula de la Universidad, con el fin de atender los programas académicos implementados a lo largo del tiempo y ha sido un pilar fundamental en la adquisición de conocimientos por parte de sus usuarios” (Universidad Iberoamericana, 2018).

Misión

Ofrecer el servicio de información documental necesario para apoyar el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de investigación y difusión de la cultura, así como preservar el testimonio documental de la historia de la Universidad. Este servicio se ofrece prioritariamente a la comunidad UIA, y extensivamente, a la sociedad, en el marco de los principios, los valores y los fines de esta Institución, conforme a las posibilidades y límites que le impone su naturaleza de biblioteca universitaria. (Universidad Iberoamericana, 2018)

Visión:

“La biblioteca Francisco Xavier Clavigero es la entidad académica de la Universidad que concentra, organiza, custodia, conserva y permite el acceso a la información con el fin de ser reconocida institucionalmente como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje y generación de conocimiento, por medio de la tecnología, los acervos, los procesos, el personal y las instalaciones”. (Universidad Iberoamericana, 2018)

A la fecha se han estado gestando cambios, tanto en la misión como en la visión, a fin de incluir a la biblioteca en el plan estratégico 20/30 de la Ibero.

2.2 Instalaciones

La BFXC ha ido creciendo en función de la importancia que tiene dentro de la Universidad “A partir del año 2007 se logró contar con instalaciones más adecuadas con la remodelación de varias áreas y el nuevo edificio de biblioteca que permitió ampliar la capacidad de más asientos y mesas para los usuarios, así como la creación de más cubículos de estudio en grupo” (Universidad Iberoamericana, 2018) En total se cuenta actualmente con 33 cubículos de estudio para trabajo en equipo.

Sin embargo, a pesar del crecimiento que ha tenido en espacio, hace falta estantería en acervo general y hemeroteca, ya que las colecciones han aumentado de tamaño considerablemente y la adquisición de estantería es aún un tema pendiente.

Se cuenta también con dos pisos de sala de lectura informal con cómodos sillones, y equipo de cómputo para ser utilizado por los usuarios que así lo requieren, además de una sala de lectura en absoluto silencio, y adicionalmente se cuenta con una cafetería. Aunque, para algunos, esto representa un problema por el ruido que se genera en la misma; sin embargo la tendencia en la actualidad es hacer de las bibliotecas espacios versátiles, en donde los usuarios además de consultar materiales educativos y realizar labores primordialmente académicas, cuenten con espacios propios de actividades relacionadas con su vida social.

2.3 Colecciones

Se pueden consultar en: <http://www.bib.ibero.mx/site/>

La colección de la BFXC hasta el más reciente informe –junio 2018- del actual rector, maestro David Fernández Dávalos, S.J. se detalla a continuación.

- 670, 595 Volúmenes en acervo.
- 91 Bases de datos por compra y acceso abierto
- 432,179 Títulos de libros electrónicos.
- 15,142 Volúmenes de video, audio, datos CD/DVD
- 58 Fondos documentales.
- 935 Títulos vigentes en hemeroteca

(Universidad Iberoamericana, 2018, p. 67)

Colección Acervo General

Se cuenta con materiales de temática universal, disponibles para préstamo a domicilio, que se pueden localizar por medio del catálogo de acceso público.

Colección Consulta

Diccionarios, enciclopedias, atlas, anuarios, estadísticas, para préstamo en sala únicamente, aunque se pueden hacer excepciones y permitir que el material

salga de la biblioteca, cuando es necesario utilizarlo en alguna clase, o incluso, prestarlo a domicilio por 24 horas.

Colección Tesis

La colección de tesis impresas se puede consultar en el área de Acervos históricos, éste material es solo para consulta en sala, mientras que las tesis en formato C.D. se encuentran en el área de Colecciones especiales. Estas últimas pueden ser prestadas a domicilio. Además de que se pueden consultar en línea directamente desde la página de la biblioteca.

Colecciones Especiales

En ésta colección encontramos discos compactos de música, películas en DVD, folletos, libros de gran formato, mapas del INEGI, catálogos de exposiciones.

Del material mencionado, sólo se prestan a domicilio los discos compactos de música, así como las películas. El tiempo de préstamo es por una semana.

Colección Acervos históricos

Esta área se encuentra integrada por tres secciones: Libros Antiguos y Raros, Archivos Históricos, y el Archivo Histórico de la Universidad Iberoamericana.

Uno de los objetivos más relevantes para la biblioteca es preservar, conservar y posibilitar la consulta de materiales bibliográficos antiguos o de fondos

documentales que, por su naturaleza, son fuentes únicas e insustituibles para la investigación histórica de México.

Adicional a estas colecciones, se custodian, y están disponibles para consulta los materiales de la Biblioteca Kino del Teologado de la Compañía de Jesús.

2.4 Servicios

La biblioteca ofrece una gran variedad de servicios a su comunidad universitaria, y presta algunos servicios a la comunidad externa. Entre los servicios que se ofrece se encuentran:

- Préstamo en sala

Este servicio es para cualquier usuario (interno o externo) que necesite consultar material de cualquiera de las colecciones de la biblioteca.

- Préstamo a domicilio

Aplica únicamente para los miembros de la comunidad Ibero que tengan actualizado su registro en biblioteca. La cantidad de materiales que se le presten, así como la fecha de vencimiento del préstamo dependerá del tipo de usuario.

A los alumnos, empleados y profesores de asignatura se les presta 12 libros por un periodo de diez días hábiles, con la posibilidad de poder renovarlo hasta en 9 ocasiones. A los profesores de tiempo se les presta por un mes, y a los investigadores por un periodo inicial

de 6 meses. La excepción a la posibilidad de renovarlo, es cuando el material es apartado por otro usuario.

- Servicio de apartado de materiales para préstamo a domicilio.
Aplica cuando un usuario requiere de algún material que está prestado, cuando el material es apartado, el usuario que lo tiene en ese momento no podrá renovar el préstamo, el sistema ya no se lo permitirá, notificándole que ese material es requerido por otra persona, y que debe devolverlo en la fecha de vencimiento próxima.

- Servicio de Orientación.
El personal que brinda este servicio es personal administrativo que puede ayudar a los usuarios en cuanto a la satisfacción de requerimientos de información de primer nivel, como pueden ser: la ubicación de una colección, la búsqueda de un material en la estantería, ayuda para actualizar su registro en biblioteca, prestar cubículos de estudio, búsqueda en el catálogo, etc.

- Servicio de Consulta presencial.
Este servicio es proporcionado por personal profesional especializado, que cuenta con estudios de maestría, y que apoya al usuario cuando este así lo requiere, en la búsqueda de información, de segundo y tercer nivel, dentro de los recursos impresos así como en biblioteca digital.

- Servicio de consulta electrónica.
Este servicio se brinda por medio de la página web de la biblioteca. Se basa en la atención, y resolución, de requerimientos de información respecto a temas específicos. Estos requerimientos son contestados por los consultores, quienes responden en un lapso no mayor de 48 horas, facilitándole al usuario bibliografía que lo auxiliará en su investigación.

- Préstamo interbibliotecario.
Éste servicio busca apoyar a los usuarios de la BFXC, consiguiendo en otras instituciones el material con el que no cuenta la biblioteca. Se realiza en dos modalidades
 - Préstamo nacional
Disponibile para alumnos de licenciatura y posgrado, investigadores, profesores de asignatura y de tiempo completo.
 - Préstamo internacional
Disponibile únicamente para alumnos de posgrado, profesores de tiempo completo, e investigadores.

- Taller de habilidades informativas.
Con la finalidad de mostrar a los usuarios las ventajas de utilizar la biblioteca digital, se llevan a cabo cursos de instrucción, en los cuales se accede a las herramientas digitales para su aprendizaje.
“Los profesores de cualquier asignatura pueden solicitar una sesión de éste talleres para sus alumnos. La duración de cada sesión es de 2 horas” (Universidad Iberoamericana, 2018)

- Cubículos de estudio.
La BFXC cuenta con 33 cubículos de estudio en grupo. Es de los servicios con mayor demanda por parte de los usuarios de la biblioteca, se cuenta con espacios para ser utilizados únicamente por dos personas y con espacios mayores, hasta para 8 personas.. De gran apoyo para los estudiantes al momento de realizar trabajos en equipo. Se prestan por periodos de cuatro horas. El préstamo del espacio puede renovarse siempre y cuando no haya otros usuarios en espera de utilizarlos.

- Servicio de fotocopiado e impresiones.
Brindado por una compañía que tiene el servicio en concesión, que además, cuenta con servicio de venta de papelería, lo que favorece

que los alumnos no tengan que salir de la biblioteca para imprimir sus trabajos o adquirir artículos de papelería.

- Buzones para devolución de libros.

Servicio muy práctico para los alumnos, ya que no tienen que acudir necesariamente al mostrador de circulación para devolver los libros que tienen en préstamo, pueden depositarlos en cualquiera de los 5 buzones que se encuentran distribuidos dentro del campus de la ibero. Los libros se recogidos de estos buzones 5 veces al día por personal de la BFXC, y descargados de las cuentas de los usuarios, quienes en ese momento reciben en su correo la notificación de devolución del material prestado.

A continuación se muestran estadísticas de algunos servicios proporcionados en la BFXC durante el 2018.

Estadísticas internas de usuarios

- Usuarios presenciales 698, 288
- Usuarios inscritos en biblioteca (Alumnos, Exalumnos y Empleados) 10,687
- Usuarios que recibieron servicio de orientación 9,030

Estadísticas internas de servicios

- Transacciones presenciales 172,248
- Préstamo de materiales a domicilio 76,482
- Préstamos de cubículos de estudio 16,025

(Coordinación de Servicios a Usuarios, Biblioteca Francisco Xavier Clavigero, 2018)

2.5 Personal

La plantilla del personal de la biblioteca es de 68 personas, entre personal académico, técnicos académicos y administrativos. La biblioteca cuenta con 6 coordinaciones las cuales se detallan a continuación.

- Dirección: 2 plazas, 1 plaza académica, 1 administrativa.
- Coordinación de Acervos históricos: 5 plazas académicas, 7 plazas administrativas
- Coordinación de Adquisiciones: 2 plazas administrativas.
- Coordinación de Automatización: 1 plaza académica, 5 plazas administrativas
- Coordinación de Desarrollo de colecciones: 3 plazas académicas, 1 plaza administrativa
- Coordinación de Organización de la Información: 1 plaza académica, 12 plazas administrativas
- Coordinación de Servicios a usuarios: 5 plazas académicas, 24 plazas administrativas.

Como se puede observar, la coordinación con mayor número de trabajadores es la coordinación de servicios a usuarios, la cual cuenta con un total de 30 personas: la coordinadora, 6 consultores, 2 jefes de área, y el personal de atención en mostradores y acervo general.

2.5.1 Horarios del personal

Existen diferentes horarios en la biblioteca dependiendo del tipo de área. El personal, en su mayoría, tiene un horario de 8 AM a 4 PM. Solo en la coordinación de servicios a usuarios se manejan dos turnos, por los requerimientos mismos de la biblioteca. El primer turno labora de 7:00 AM a 3:00 PM, y el segundo turno cumple un horario de 14: 30 a 22:00 horas.

Para cada turno hay un Jefe de Circulación, el jefe del turno matutino cuenta con estudios de licenciatura en Filosofía por la Universidad Iberoamericana, mientras que el jefe del turno vespertino cuenta con maestría en Ingeniería de Calidad; únicamente la coordinadora de servicios a usuarios cuenta con doctorado en Bibliotecología.

Todo el personal que atiende mostradores de préstamo, así como de orientación; es administrativo, con plaza de Auxiliar de Información Académica. De ellos, aún hay trabajadores que cuentan solamente con estudios de secundaria, como se verá en las gráficas de resultados.

2.5.2 Modo de contratación del personal de biblioteca

Un inconveniente para el ingreso de personal capacitado a la biblioteca es que la Universidad Iberoamericana, en la cual se encuentra asentada, cuenta con un sindicato de trabajadores, y cuando hay que cubrir una vacante en biblioteca, se postulan a esta, empleados pertenecientes a las áreas de servicio, como pueden ser trabajadores de limpieza o de servicios generales, quienes por medio de un examen pueden acceder a una plaza en la BFXC.

En ocasiones, el personal no cuenta con las aptitudes ni competencias que se requieren para atender de manera directa a los usuarios, por lo que no se satisfacen las necesidades de información de éstos, ya que los empleados se conforman solamente con salir del área de limpieza, pero, como no les interesa el servicio al usuario, no hacen el esfuerzo por capacitarse, ni por adquirir nuevos conocimientos, de modo que se van rezagando y, con el paso del tiempo, es muy complicado hacerles ver que, en una biblioteca, lo más importante es el servicio que se da en todos los aspectos a los usuarios y la satisfacción que éstos obtengan en sus necesidades de información.

2.5.3 Prestaciones del personal

El personal de la BFXC cuenta con excelentes prestaciones, ya que, además de todas las que obliga la ley mexicana, los trabajadores gozan de varios periodos vacacionales, en total cuatro. Además, se cuenta con incentivos económicos semestrales, gastos médicos mayores, seguro de vida, servicio médico, caja de ahorro, fondo de ahorro, prestación de guardería, prestación de útiles escolares, días adicionales, reembolso de lentes y aparatos ortopédicos, transporte de personal, servicio de comedor, etc.

Con base en lo expuesto anteriormente, se observa que el personal cuenta con la seguridad de un empleo estable, que le permite satisfacer sus necesidades primarias. De igual forma, podría establecerse que el trabajador tiene la certeza de un empleo “de por vida” como lo menciona Ouchi en su Teoría “Z”.

Al finalizar el capítulo 3 se confrontarán los resultados obtenidos en el cuestionario, contra los postulados vistos en las teorías mencionadas en el capítulo uno.

Capítulo 3 Análisis de la motivación del personal de la BFXC

Los recursos humanos son el activo más valioso en una biblioteca, son los que se encargan de manejar los recursos materiales y financieros con los que cuenta la unidad de información, la motivación de los trabajadores debería ser parte primordial en la administración y planeación de las bibliotecas, ya que la calidad del servicio que se brinde en la institución dependerá en gran medida de la motivación que hay hacia el personal.

Cuando se pertenece a una organización en un área laboral, es importante que todos los integrantes del equipo de trabajo acepten el compromiso que se adquiere con el área o departamento al que pertenecen; sentirse parte del mismo es fundamental. Esto permite ser proactivos, tener la disposición para participar en los procesos o procedimientos que se deben realizar, sin necesidad de esperar indicaciones o instrucciones de parte del jefe.

Ser integrantes de un equipo de trabajo hace participes de la misión y visión del área, sentir que se debe trabajar para el cumplimiento de los objetivos, independientemente de los factores internos y de las motivaciones externas.

3.1 Metodología

La población total de la BFXC es de 68 personas, No se consideró una muestra, debido al interés por la participación de todo personal (21 académicos y 47 administrativos). Sin embargo, no se consiguió que todos respondieran el cuestionario, por lo que la población del estudio es de 54 individuos., lo que nos da casi un 80% del total de trabajadores de la biblioteca. Cabe mencionar que, de las

54 personas que contestaron, hubo reactivos en los cuales el trabajador no respondió todos los ítems incluidos en ese apartado.

Es necesario señalar que, en este estudio, no se contempló al personal encargado de la limpieza de la biblioteca, ya que ellos pertenecen a otra Dirección y no se les considera parte del personal de la BFXC.

Unidad de análisis.

El grado de motivación de los trabajadores de la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero.

Método

La investigación fue cuantitativa, descriptiva. Se optó por éste método para garantizar la imparcialidad de las respuestas, ya que, al ser parte del personal de esta biblioteca se corría el riesgo de seguir cierta tendencia al analizar los datos de forma cualitativa o de observación participante, aunque cabe señalar que sí se programó un reactivo en el cual los encuestados expresan su opinión con sus propias palabras. Pero, los datos recabados serán tratados en estricta y literal forma en la que fueron recogidos.

Para evitar cierto sesgo, se valorará la motivación del personal solamente por la calificación que ellos señalan en la encuesta; no se tomará en cuenta el modo en que el encuestador observa que realizan su trabajo, mucho menos la relación laboral que se mantiene con ellos.

Técnica

Se eligió utilizar la encuesta porque se requerían la mayor cantidad de respuestas de parte de los trabajadores y la aplicación de un cuestionario se consideró la opción idónea para obtenerlas.

Los resultados de la encuesta permitirán conocer e identificar cómo se sienten los trabajadores en aspectos generales de sus labores cotidianas dentro de la BFXC

Instrumento de recolección de datos

Se analizaron varios modelos de cuestionarios para evaluar la motivación laboral, entre éstos el que se aplica al personal de la Secretaría de la Función Pública, al personal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, así como el Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Salamanca. Algunas preguntas se tomaron de estos cuestionarios y varias preguntas se elaboraron tomando en cuenta el contexto específico de la BFXC.

El cuestionario está conformado por diez reactivos. Se utilizó como herramienta para el levantamiento de la encuesta el software Survey Monkey, <https://es.surveymonkey.com/r/92QJMX3> que facilitó la recolección de respuestas.

Los primeros 10 reactivos son preguntas de opción múltiple. El primer cuestionamiento, referente a la edad, cuenta con 5 opciones de respuesta posibles. El segundo pregunta el sexo de la persona encuestada; a partir del reactivo número 3, el cual cuenta con 9 preguntas, se indagan aspectos generales del trabajo como: área, sueldo y prestaciones, el trabajador puede marcar las respuestas que considera aplican en su caso.

El cuarto reactivo cuenta con cuatro opciones de respuesta en cuanto a la escolaridad del trabajador. Las opciones son: Secundaria, Preparatoria, Licenciatura y Posgrado. El quinto tiene dos opciones de respuesta, en las cuales se señala si el trabajador tiene contacto directo o no, con el usuario.

El reactivo número 6 indaga más a fondo lo concerniente a las actitudes y acciones del trabajador dentro de la biblioteca. Este reactivo, además del 7, que se enfoca en la relación trabajador-jefe, y el 8, que aborda el tema de la comunicación, cuentan con 4 opciones de respuesta: nunca, a veces, frecuentemente y siempre.

El reactivo número 9 cuenta con 5 preguntas que inquietan el sentido de pertenencia y logro en los trabajadores. El encuestado puede marcar todas las respuestas aplicables a su persona.

Por último, el reactivo número 10 es una pregunta abierta, para saber qué acciones consideran los trabajadores que mejorarían la motivación en la BFXC.

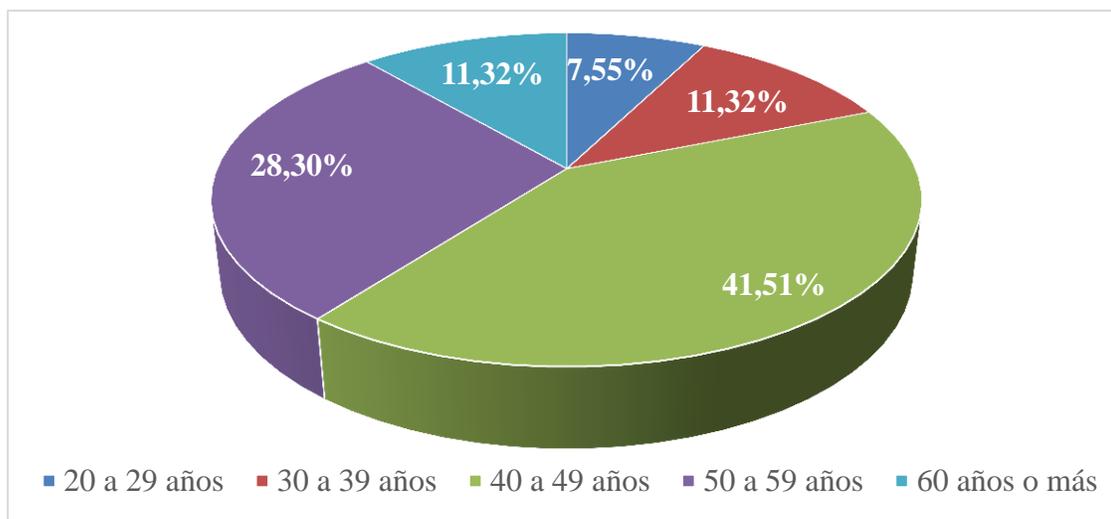
El cuestionario se aplicó a partir del viernes 7 de septiembre del 2018, por medio del correo institucional de la universidad, se les envió a todos los trabajadores de la BFXC la liga para acceder al cuestionario; se les informó, tanto en el correo como dentro del cuestionario, que las respuestas serían anónimas y confidenciales.

Al inicio se obtuvieron pocas respuestas, por lo que se envió nuevamente el cuestionario además de que se les pedía personalmente que lo respondieran, si no lo habían hecho, ya que su participación era muy importante. Durante el tiempo en el que estuvo abierto, -del 7 de septiembre, al 15 de octubre del 2018, lo contestaron las 54 personas mencionadas anteriormente, esto muestra el interés que tienen los trabajadores en cuanto a la motivación laboral.

El cuestionario se cerró definitivamente el día 15 de octubre del 2018. Los resultados se muestran a continuación.

3.2 Resultados

Gráfica 1 Edad

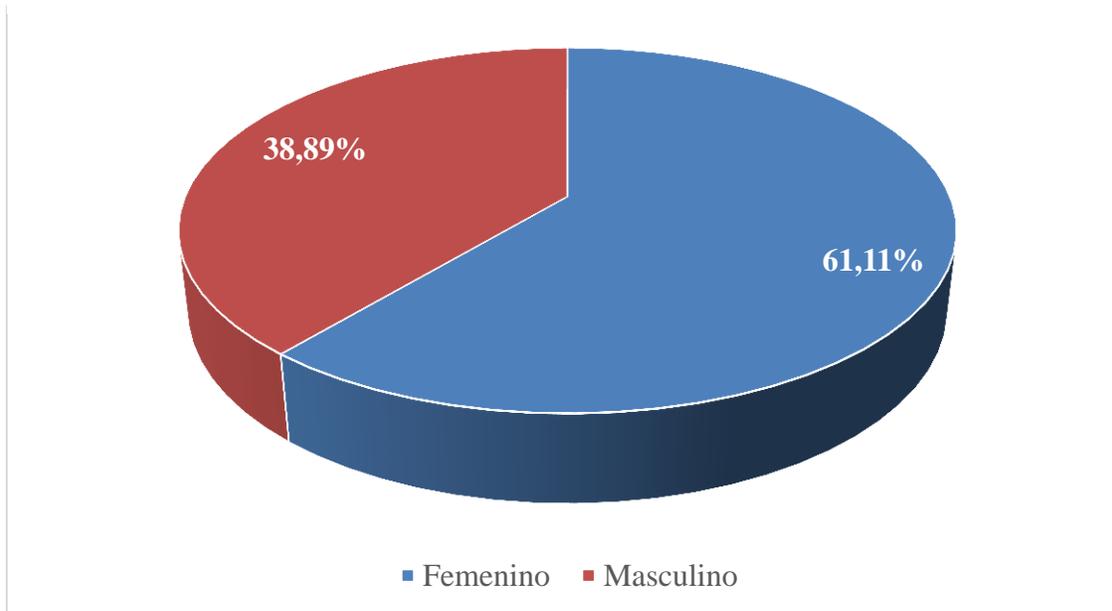


Edad	Porcentaje	Respuesta
20 a 29 años	7.55%	4
30 a 39 años	11.32%	6
40 a 49 años	41.51%	22
50 a 59 años	28.30%	15
60 años o más	11.32%	6

Tabla 1 Edad

Esta pregunta la contestaron 53 de 68 personas, es decir, el 79% de los encuestados. La respuesta que tuvo un mayor porcentaje fue la correspondiente a la edad entre 40 y 49 años con un total de 22 personas; encontramos que la que obtuvo un menor porcentaje fue de 20 a 29 años, con solamente 4 respuestas y un porcentaje de 7.55% del total.

Gráfica 2 Sexo



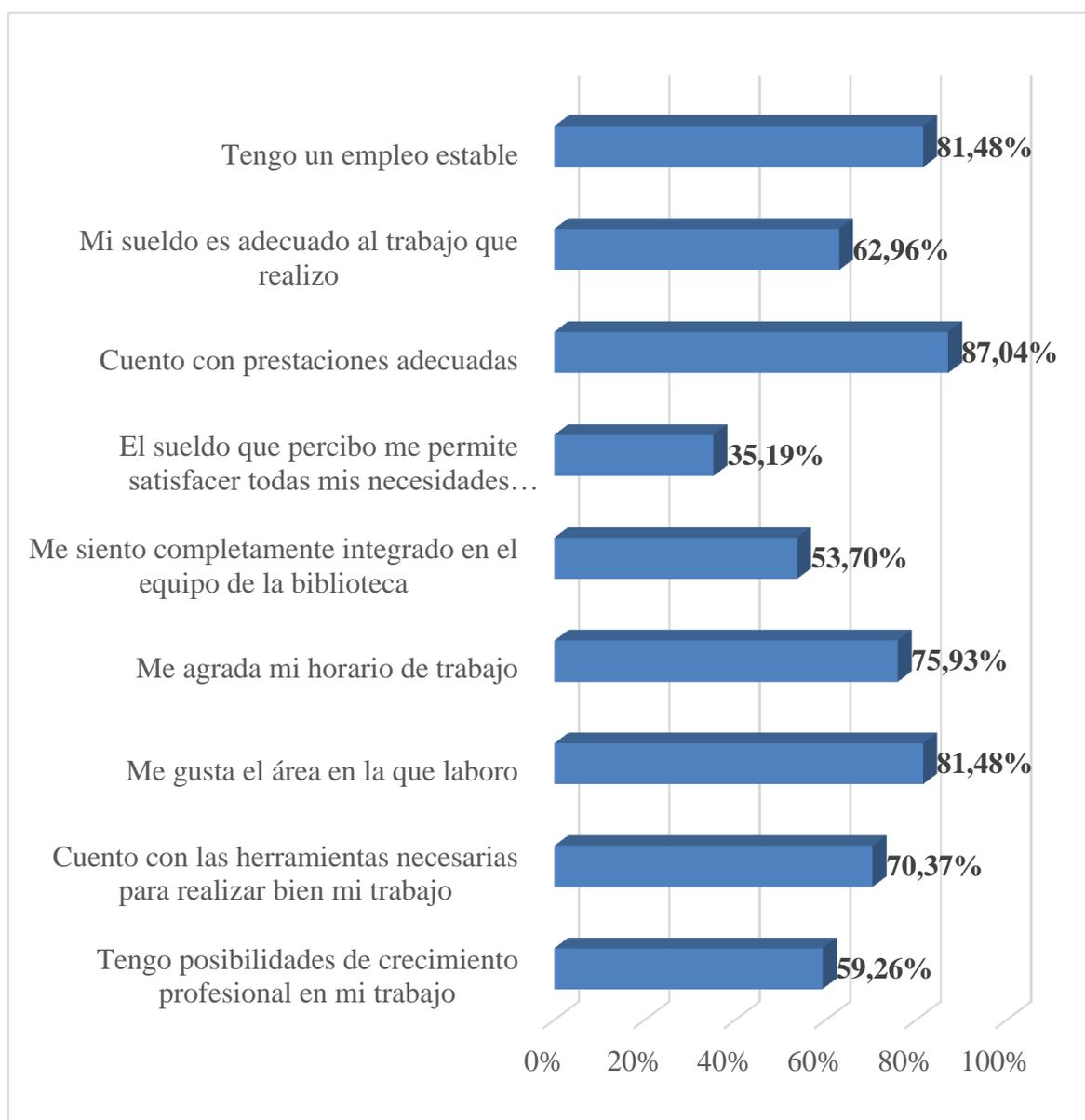
Sexo	Porcentaje	Respuesta
Femenino	61.11%	33
Masculino	38.89%	21

Tabla 2 Sexo

En el reactivo número 2 se obtuvieron 54 respuestas de las cuales se puede observar en la gráfica que el 61.11% son del sexo femenino, mientras que el 38.89% son del sexo masculino.

El reactivo 3 obtiene información acerca de las condiciones generales del trabajo en el equipo de la biblioteca. La indicación fue la siguiente: De la siguiente lista, marque aquellas que considere aplican en su caso. Esto arrojó las respuestas mostradas en la gráfica 3:

Gráfica 3 Condiciones generales del trabajo



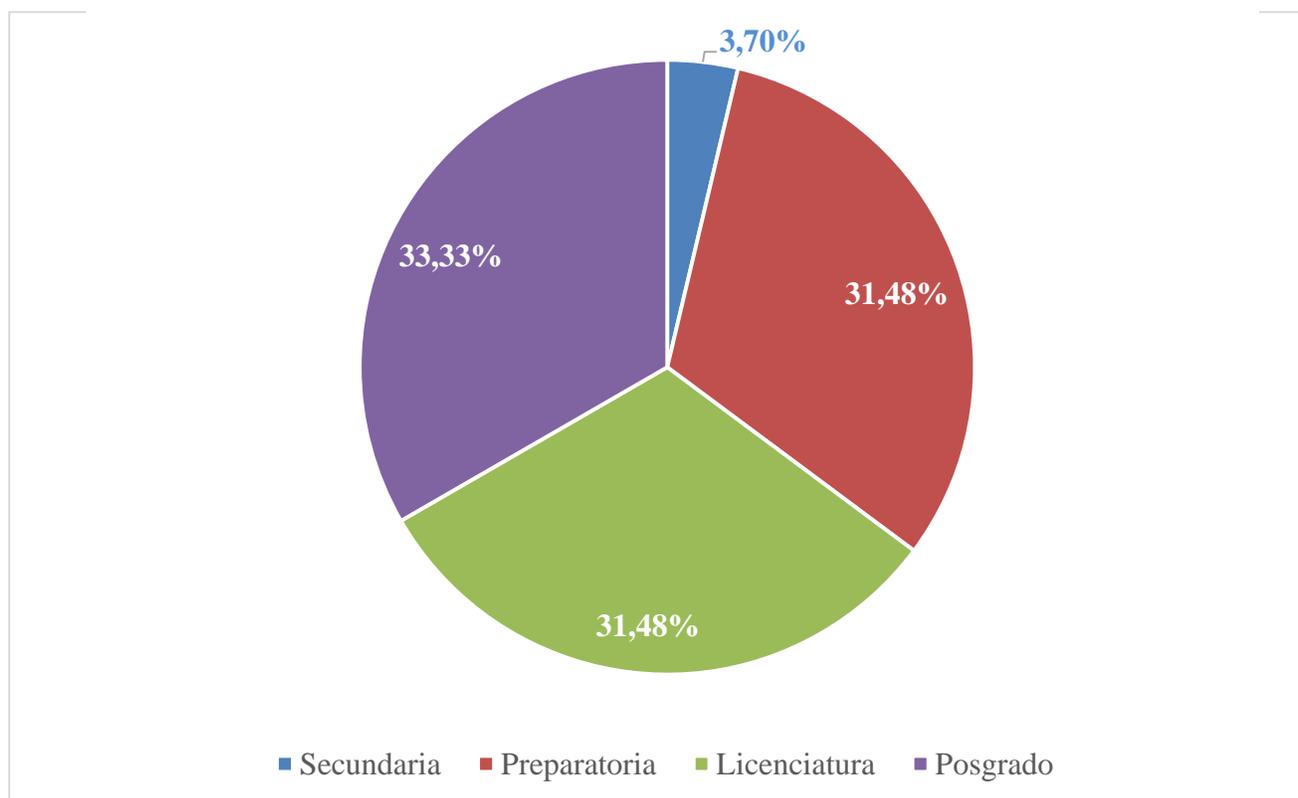
Condiciones generales de trabajo	Porcentaje	Respuestas
Tengo un empleo estable	81.48%	44
Mi sueldo es adecuado al trabajo que realizo	62.96%	34
Cuento con prestaciones adecuadas	87.04%	47
El sueldo que percibo me permite satisfacer todas mis necesidades económicas	35.19%	19
Me siento completamente integrado en el equipo de la biblioteca	53.70%	29
Me agrada mi horario de trabajo	75.93%	41
Me gusta el área en la que laboro	81.48%	44
Cuento con las herramientas necesarias para realizar bien mi trabajo	70.37%	38
Tengo posibilidades de crecimiento profesional en mi trabajo	59.26%	32

Tabla 3 Condiciones generales de trabajo

Como se puede observar, más del 75% de los trabajadores considera que tiene un trabajo estable, en el que recibe las prestaciones adecuadas, en un área de trabajo de su gusto y con un horario de trabajo agradable. Del 50 al 70% de los empleados considera que el sueldo que recibe es adecuado según sus actividades realizadas, además se siente completamente integrado en el equipo de la biblioteca y por tanto tiene posibilidades de crecimiento profesional, adicionalmente considera que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma eficaz. En el porcentaje más bajo, se tiene que el 35% de los trabajadores puede solventar todas sus necesidades con el sueldo que percibe de la Universidad.

El reactivo 4 nos permite saber el último grado de estudios de los trabajadores de la BFXC. Se contemplaron solamente 4 opciones de respuesta. De las 54 que se obtuvieron, el mayor porcentaje fue para la opción de Posgrado con el 33.33%.

Gráfica 4 Nivel académico

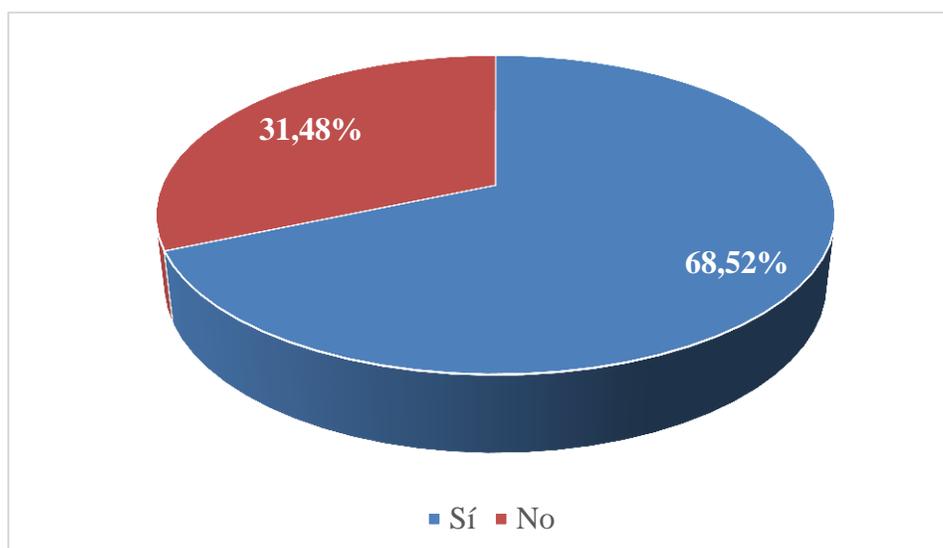


Nivel académico	Porcentaje	Respuestas
Secundaria	3.70%	2
Preparatoria	31.48%	17
Licenciatura	31.48%	17
Posgrado	33.33%	18

Tabla 4 Nivel académico

El reactivo número 5 sirvió para saber que un 68.52% de los trabajadores tiene contacto directo con el usuario. Esto nos da un panorama de la importancia que tiene el personal en la atención al usuario, y el porqué es imprescindible la motivación de cada uno de los integrantes de la BFXC.

Gráfica 5 Contacto con el usuario

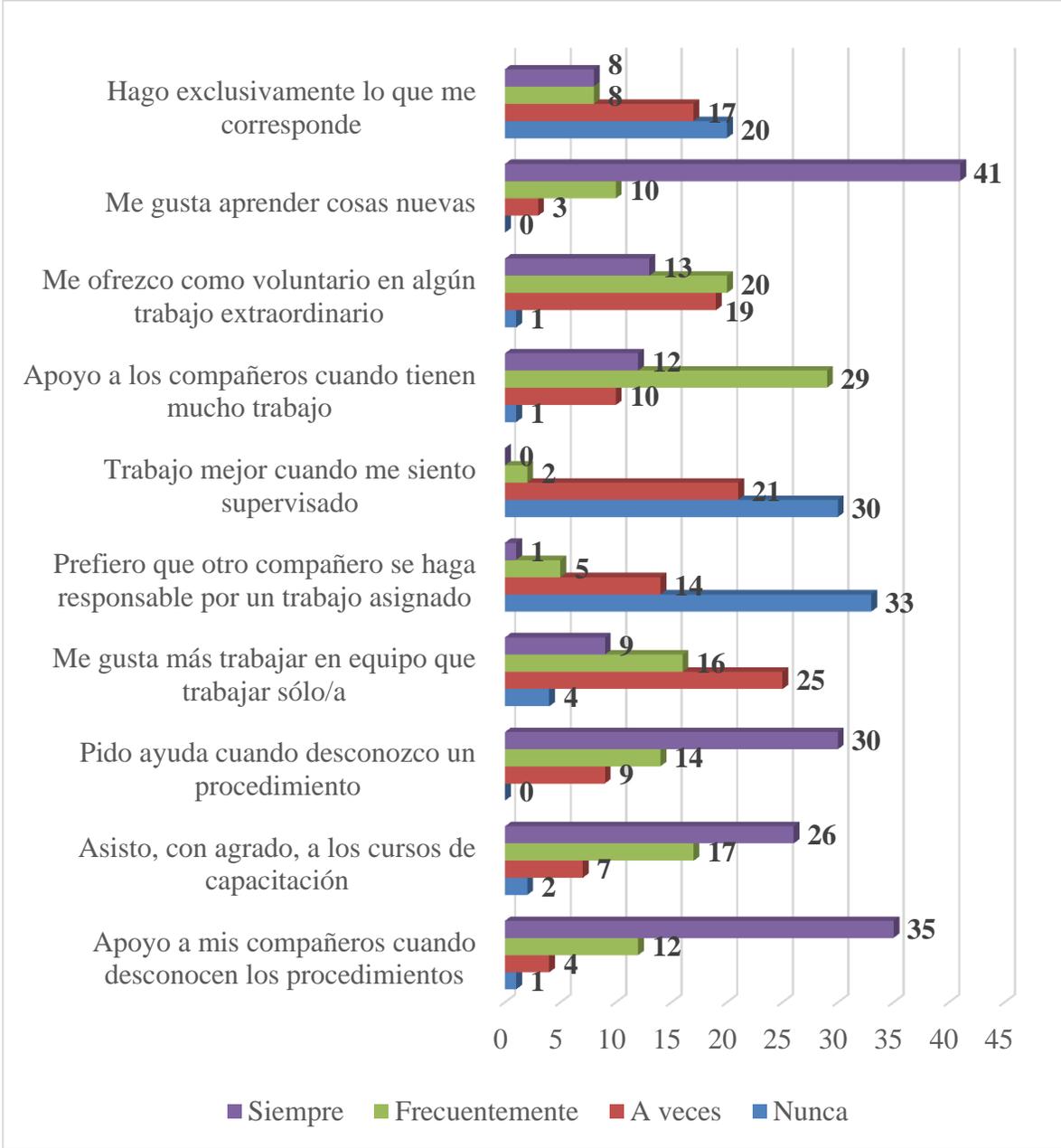


Contacto con el usuario	Porcentaje	Respuestas
Sí	68.52%	37
No	31.48%	17

Tabla 5 Contacto con el usuario

El reactivo número 6 se formuló con la finalidad de conocer las acciones y actitudes del personal de la BFXC, contaba con las opciones de respuesta: Nunca, A veces, Frecuentemente y Siempre. La instrucción fue la siguiente: A continuación, indique con sinceridad las acciones que realiza en su trabajo diario. Las respuestas se muestran en la gráfica 6.

Gráfica 6 Actividades diarias



Actividades diarias	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Hago exclusivamente lo que me corresponde	20	17	8	8	53
	37.73%	32.07%	15.09%	15.09%	
Me gusta aprender cosas nuevas	0	3	10	41	54
	0%	5.55%	18.51%	75.92%	
Me ofrezco como voluntario en algún trabajo extraordinario	1	19	20	13	53
	1.88%	35.84%	37.73%	24.52%	
Apoyo a los compañeros cuando tienen mucho trabajo	1	10	29	12	52
	1.92%	19.23%	55.76%	23.07%	
Trabajo mejor cuando me siento supervisado	30	21	2	0	53
	56.60%	39.62%	3.77%	0%	
Prefiero que otro compañero se haga responsable por un trabajo asignado	33	14	5	1	53
	62.26%	26.41%	9.43%	1.88%	
Me gusta más trabajar en equipo que trabajar sólo/a	4	25	16	9	54
	7.40%	46.29%	29.62%	16.66%	
Pido ayuda cuando desconozco un procedimiento	0	9	14	30	53
	0%	16.98%	26.41%	56.60%	
Asisto, con agrado, a los cursos de capacitación	2	7	17	26	52
	3.84%	13.46%	32.69%	50%	
Apoyo a mis compañeros cuando desconocen los procedimientos	1	4	12	35	52
	1.92/	7.69%	23.07%	67.30%	

Tabla 6 Actividades diarias

Como puede observarse en la tabla 6, el número de personas que respondió cada opción de este reactivo fue variable, en algunas opciones respondieron 52 personas, y sólo en dos, los 54 encuestados.

Es interesante observar los porcentajes que obtuvieron las diferentes respuestas. En el caso del primer cuestionamiento se observa que 16 personas contestaron que, “frecuentemente” y “siempre” “Hacen exclusivamente lo que les corresponde” Cabe remarcar que se pidió que contestaran “con sinceridad”. 20 personas contestaron que “nunca” lo hacen.

Relacionado con lo anterior, en ocasiones, cuando a un trabajador se le pide hacer algún trabajo fuera de sus labores cotidianas, se excusa diciendo “¿por qué yo?” o “a mí no me toca eso” lo peor es cuando el usuario solicita un servicio y los trabajadores no le dan solución a sus demandas porque “eso es de otra área” Un trabajador motivado no pondrá pretextos para solucionar los requerimientos de información de cualquier usuario, sea interno o externo, que lo demande.

Por otro lado, es favorable que a la mayor parte del personal, 75%, le guste aprender cosas nuevas, sin embargo sería bueno que se fomente el aprendizaje tomando en cuenta las competencias de los individuos, para qué, o en qué es buena una persona, Lamentablemente no es posible que la capacitación sea estandarizada, porque no todo el personal tiene la misma capacidad de aprendizaje, ni el interés en aprender las mismas cosas que sus compañeros.

“Me ofrezco como voluntario en algún trabajo extraordinario” así como “Apoyo a los compañeros cuando tienen mucho trabajo” son cuestiones relacionadas en las cuales el personal encuestado considera que lo hace “frecuentemente”. Cabría preguntar a sus compañeros de área la percepción que ellos tienen de éstas respuestas en relación a cada trabajador.

Por el contrario, la mayoría del personal encuestado (30 personas) contestó “Nunca” a la cuestión “Trabajo mejor cuando me siento supervisado” lo que indica que no les agrada el hecho de sentirse vigilados mientras realizan sus labores diarias. De igual manera, ellos prefieren hacerse responsables de su trabajo antes que delegar esa responsabilidad a otros compañeros. Lo ideal es que aunque no sean supervisados laboren con la dedicación y eficacia requerida por la institución.

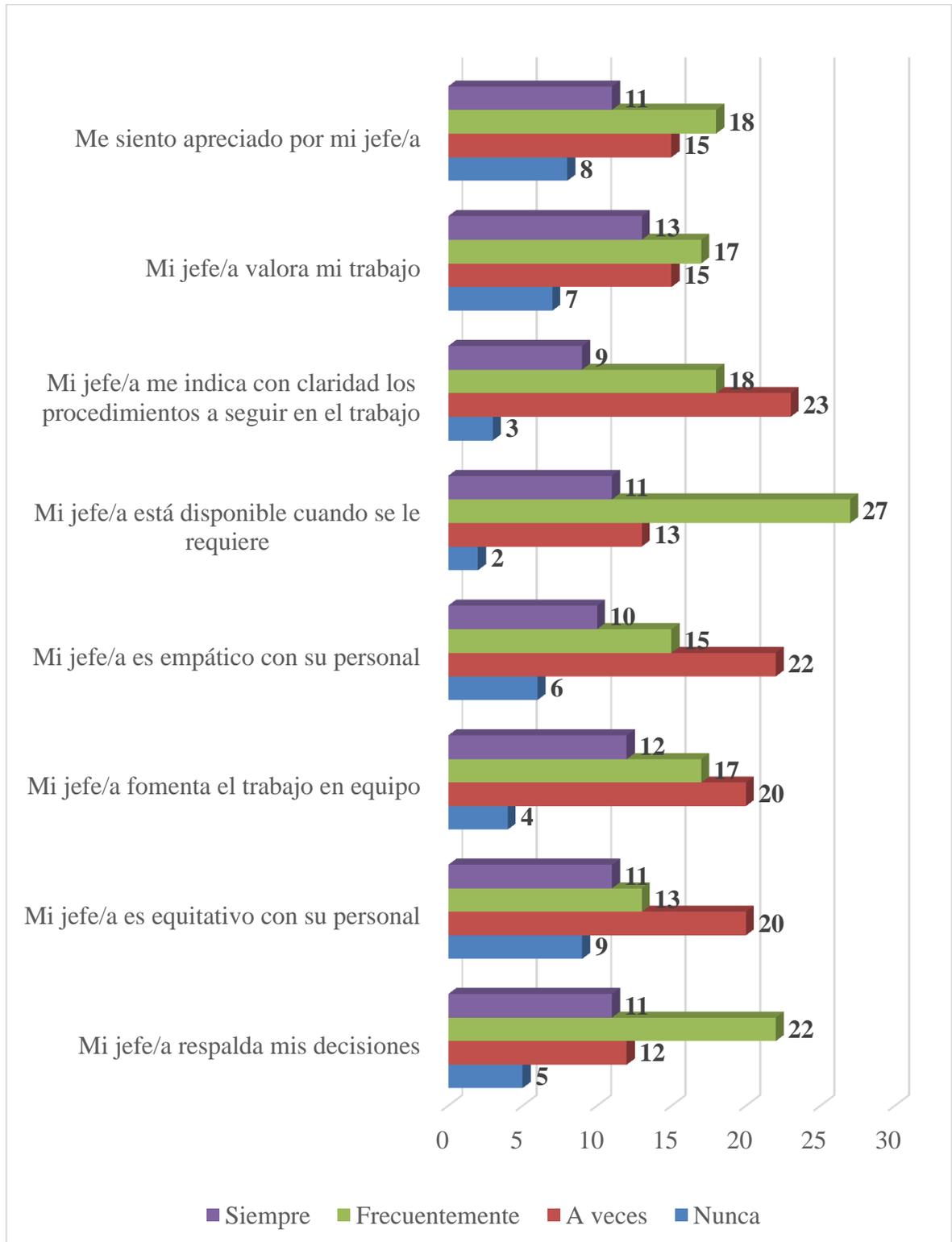
En general, las respuestas obtenidas en el reactivo 6 muestran al personal, comprometido con la BFXC, dispuestos a ayudar a sus compañeros e igualmente dispuestos a solicitar ayuda, en caso necesario.

En la gráfica 7, la indicación fue: De las siguientes opciones, marque las que más se adecúen en su relación con su jefe/a inmediato.

Éste reactivo se incluyó de manera fundamental debido a que en muchas ocasiones, la motivación de los trabajadores depende, en gran medida, de la relación con el jefe directo, de cómo se percibe el trato hacia cada integrante del equipo de trabajo.

Los encuestados consideran, según el mayor porcentaje de cada opción; que “frecuentemente” se siente apreciados, valorados y respaldados por su jefe en las decisiones que les toca resolver. De igual manera, le otorgan ciertas cualidades, estas son: la disponibilidad que muestra cuando lo requieren y el ser equitativo con los trabajadores. Disminuyendo en la escala, los integrantes de la BFXC, indican que la claridad al explicar procedimientos, la empatía y la equidad, son cualidades mostradas solamente “a veces” por su jefe.

Gráfica 7 Relación con el jefe inmediato



Relación con el jefe inmediato	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Me siento apreciado por mi jefe/a	8	15	18	11	52
	15.38%	28.84%	34.61%	21.15%	
Mi jefe/a valora mi trabajo	7	15	17	13	52
	13.46%	28.84%	32.69%	25%	
Mi jefe/a me indica con claridad los procedimientos a seguir en el trabajo	3	23	18	9	53
	5.66%	43.39%	33.96%	16.98%	
Mi jefe/a está disponible cuando se le requiere	2	13	27	11	53
	3.77%	24.52%	50.94%	20.75%	
Mi jefe/a es empático con su personal	6	22	15	10	53
	11.32%	41.50%	28.30%	18.86%	
Mi jefe/a fomenta el trabajo en equipo	4	20	17	12	53
	7.54%	37.73%	32.07%	22.64%	
Mi jefe/a es equitativo con su personal	9	20	13	11	53
	16.98%	37.73%	24.52%	20.75%	
Mi jefe/a respalda mis decisiones	5	12	22	11	50
	10%	24%	44%	22%	

Tabla 7 Relación con el jefe inmediato

El reactivo 8 relacionado con la comunicación dentro de la BFXC, está conformado por 9 preguntas, la indicación fue: responder escogiendo alguna de las 4 opciones nunca, a veces, frecuentemente y siempre.

Gráfica 8 Comunicación

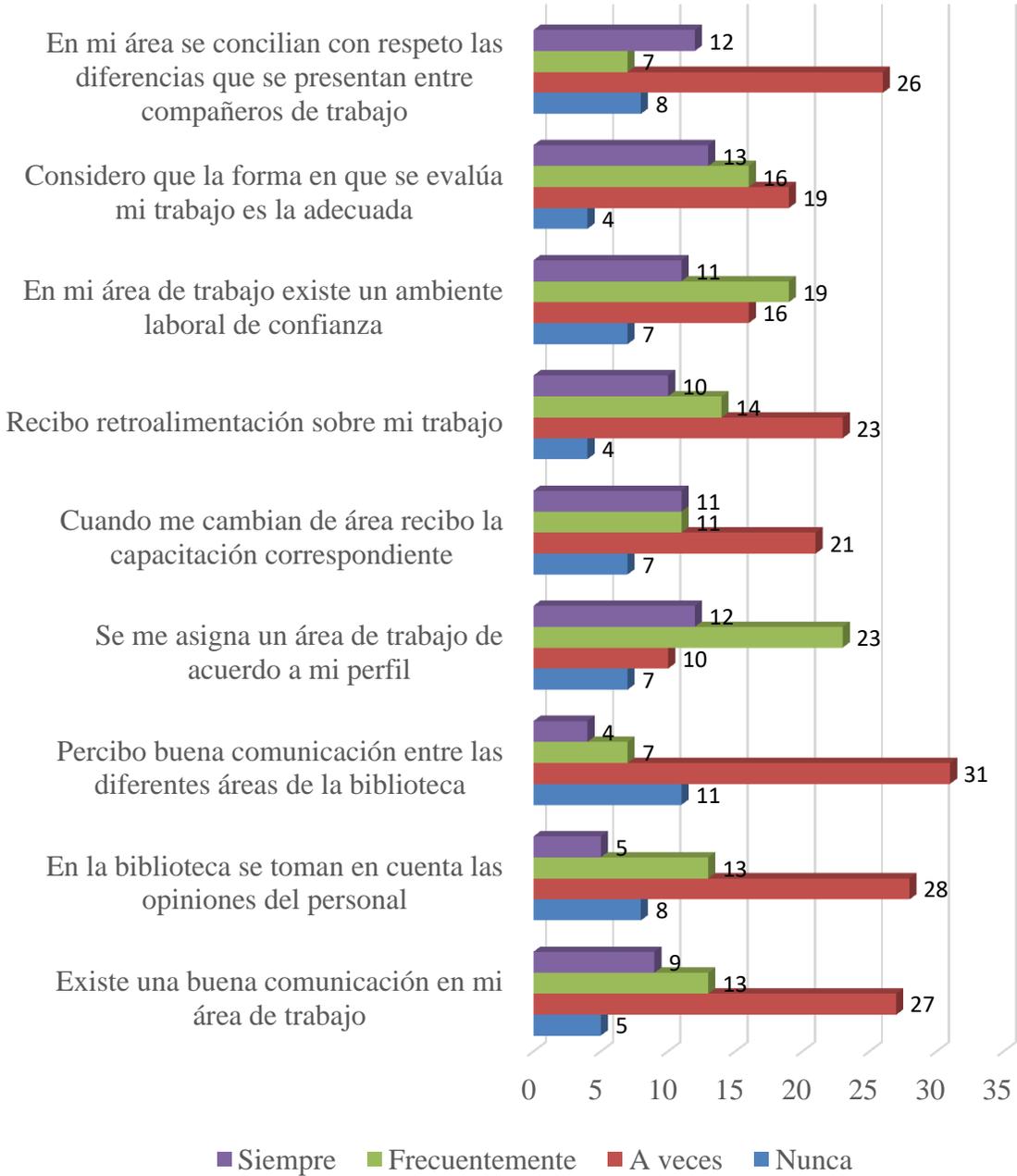
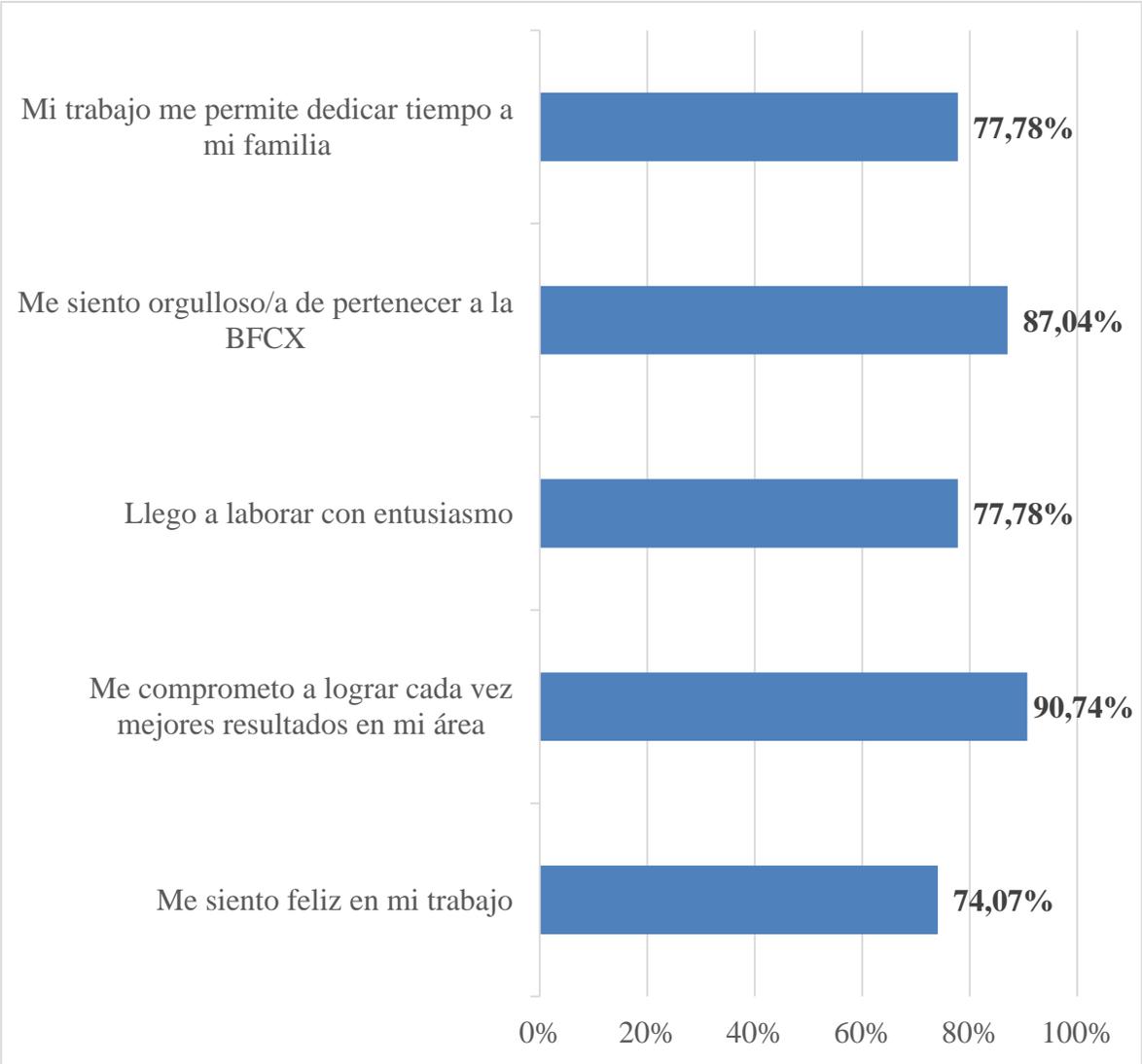


Tabla 8 Comunicación

Pregunta	Respuesta				
Comunicación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre	Total
En mi área se concilian con respeto las diferencias que se presentan entre compañeros de trabajo	8	26	7	12	53
	15.09%	49.06%	13.21%	22.64%	
Considero que la forma en que se evalúa mi trabajo es la adecuada	4	19	16	13	52
	7.69%	36.54%	30.77%	25.00%	
En mi área de trabajo existe un ambiente laboral de confianza	7	16	19	11	53
	13.21%	30.19%	35.85%	20.75%	
Recibo retroalimentación sobre mi trabajo	4	23	14	10	51
	7.84%	45.10%	27.45%	19.61%	
Cuando me cambian de área recibo la capacitación correspondiente	7	21	11	11	50
	14%	42%	22%	22%	
Se me asigna un área de trabajo de acuerdo a mi perfil	7	10	23	12	52
	13.46%	19.23%	44.23%	23.08%	
Percibo buena comunicación entre las diferentes áreas de la biblioteca	11	31	7	4	53
	20.75%	58.49%	13.21%	7.55%	
En la biblioteca se toman en cuenta las opiniones del personal	8	28	13	5	54
	14.81%	51.85%	24.07%	9.26%	
Existe una buena comunicación en mi área de trabajo	5	27	13	9	54
	9.26%	50%	24.07%	16.67%	

Para el reactivo nueve se empleó la siguiente indicación: De la siguiente lista, marque aquellas que considere aplican en su persona. Las respuestas muestran que el 75% del personal que labora en la BFXC está orgulloso de su empleo, tiene tiempo para estar con su familia, trabaja con entusiasmo, se siente feliz y se compromete a mejores resultados, el porcentaje de cada opción es el mostrado en la gráfica 9.

Gráfica 9 Motivación



Motivación	Porcentaje	Respuesta
Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia	77.78%	42
Me siento orgulloso/a de pertenecer a la BFCX	87.04%	47
Llego a laborar con entusiasmo	77.78%	42
Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área	90.74%	49
Me siento feliz en mi trabajo	74.07%	40

Tabla 9 Motivación

El reactivo 9 permite observar cómo se siente el trabajador, de manera integral, dentro de la BFCX. Los resultados, bastante positivos, son alentadores, ya que se puede ver que, a pesar de que hay trabajadores a quienes no les alcanza el sueldo que ganan para cubrir sus necesidades, o que no se sienten integrados a su área de trabajo, a pesar de resultados negativos en los anteriores reactivos, ésta ítem muestra que más del 70% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a la BFCX, a la cual llegan a laborar con entusiasmo y en donde se sienten felices de colaborar.

El reactivo número 10 fue la única pregunta que se dejó abierta para que los trabajadores expresaran, con sus propias palabras, lo que ellos piensan que mejoraría la motivación en los trabajadores de la BFCX. Se consideró necesario dejar todas las respuestas tal cual fueron expresadas por ellos, éstas se listan a continuación

3.2.1 Respuestas de la pregunta 10 del cuestionario

PREGUNTA 10

¿Qué acciones tomarías para mejorar la motivación en la BFXC?

- 1) Mucha comunicación, sobre todo con el jefe responsable y que valore el trabajo que uno realiza.

- 2) Mayor integración de las diferentes áreas.

- 3) La comunicación en esta área es muy buena y se trabaja a gusto en ella.

- 4) Soy nueva en esta área y no tengo el conocimiento suficiente sobre algunos temas del cuestionario y/o forma de trabajo en la biblioteca, más, considero que aquí como en cualquier otro empleo, es un factor indispensable la comunicación entre jefe-compañeros para un buen desempeño laboral.

- 5) Que los jefes sean parejos y no tengan preferencias con su personal.

- 6) El reconocimiento por su trabajo y una palmadita de felicitación directamente por el jefe o por la directora, o por ambos.

- 7) Optimizar la comunicación entre las diferentes áreas de la BFXC.

- 8) Eliminar los vicios laborales, claridad en los reglamentos, no se puede tener una biblioteca y una cafetería dentro. Respeto por el área de trabajo, imponer funciones claras de lo que debe hacer el turno matutino y el turno vespertino. Mejorar el área de adquisiciones, mejorar las pantallas touch de búsqueda, la del mezzanine funcionó solo una semana, desde ese día es sólo un adorno costoso.

- 9) Trabajando con los jefes el tema de liderazgo, No tenemos líderes, sólo jefes.

- 10) Ser escuchado.

- 11) Fomentar de manera permanente la libertad de expresión, el reconocimiento a nuevas ideas, el respeto a quien dirige, lo mismo a quien es colaborador de cada área, estimular la participación, presentar interés por el pensamiento y necesidades de todos. etc.

- 12) Comunicación. Integración. trabajo parejo y que este bien remunerado de acuerdo a las actividades que realiza cada trabajador.

- 13) La comunicación, el respeto y el trabajo en equipo.

- 14) Que el jefe tuviera más seguridad para permitir que los que laboramos en la biblioteca pudiéramos tener más iniciativa, ya que muchas veces al tenerla siente que estás pasando su autoridad y cuestiona esa iniciativa, lo que te desmotiva a mejorar el servicio.

- 15) Que exista una revisión del trabajo de cada cual y éste sea repartido de manera equitativa, que se ponga un alto a las personas que generan mentiras, calumnias, chismes y difamaciones hacia sus compañeros.

- 16) En algunos casos, particularmente el área administrativa, mejores sueldos y reconocimiento de su trabajo.

- 17) Comunicación entre áreas y comunicación de manera vertical.

- 18) Mayor planeación en los objetivos de cada área y seguimiento de ellos.

- 19) 1. Tomar en cuenta nuestras observaciones. 2. Valorar la atención al usuario. 3. Capacitación sobre Aleph. 4. Fomentar la comunicación estándar para todo el personal.

- 20) Más comunicación.

21) Contar con verdaderos líderes como cabezas de área.

22) 1.- Que los jefes tuvieran un poco de tacto, porque sus decisiones considero que a veces no son las adecuadas, pues nosotros tenemos el primer contacto con el usuario, por ende sabemos más de sus necesidades. 2.- Que se considere una sola biblioteca, porque últimamente pareciera que son 2, hay muchos lineamientos que no se siguen correctamente, cada turno trabaja diferente, lo ideal es homologar y que ambos jefes se pongan de acuerdo. 3.- Que cuando se tenga que tomar una decisión por estar el jefe ausente, no lo reproche, pues hay que darle solución al momento. 4.- Que haya equidad en la repartición del trabajo.

23) El buen compañerismo.

24) Formación y acompañamiento al personal.

25) Talleres o pláticas grupales, para eliminar conflictos personales y hacer una mejor empatía con compañeros nuevos.

26) Trabajar en el área que nos agrada.

27) Mejor comunicación de la Dirección, con el personal.

28) Cursos de autoestima, cursos de motivación, curso de autoconocimiento, acompañamiento profesional personalizado.

29) Considero que los jefes deben incluirnos más.

30) Con más capacitación para actualizarnos.

31) Considero un factor de suma importancia la comunicación y la confianza que el jefe pueda depositar al trabajador para realizar sus actividades, creo que esto daría responsabilidad y la motivación en el trabajador.

32) Hacer una reunión cada fin de mes para ver las fallas, los logros, y las inconformidades.

33) Mejorar la comunicación, el respeto y la confianza.

34) Mejor comunicación, agradecimiento por un trabajo muy bien realizado.

35) Mejorar la comunicación y la coordinación.

36) Solicitar más a menudo sus opiniones sobre el funcionamiento de la biblioteca. Cursos adecuados a cada área de trabajo. Sensibilizar a los jefes o coordinadores de áreas sobre el trato a sus subordinados. Nunca olvidar que el trabajo de todos es lo que hace que la biblioteca siga funcionando, transmitir lo anterior al personal.

37) Que reconozcan cuando hacemos algo bien, así nos motivaría a echarle más ganas. Que ayudemos al compañero(a) si este tiene mucho trabajo y no decir: eso no me toca.

38) Que escuchen nuestras opiniones, consideraciones y recomendaciones.

39) Fomentar el trato cercano y humano entre todos los miembros del personal; eso parte de cada uno de los que laboramos en la Biblioteca y no sólo del jefe hacia los empleados, sino entre los mismos trabajadores y sin distinción del área en que nos hallamos laborando. Recomendaría: a) Trato afable y humano (sin diferenciar por capacidades, aptitudes, trayectoria profesional ni puesto de trabajo). b) Aunado al trato humano, se encuentran implícitas la buena comunicación y la empatía, que permiten comprender al otro, reconocer los errores, ayudarse mutuamente y entender las necesidades del otro para poder darles solución. Si logras comunicarte empática y humanamente con el otro, sea compañero de trabajo, jefe o subordinado, podrás entender lo que este necesita y lo que espera, de tal modo que puedas resolverlo o llegar a una mediación. Mientras

las necesidades y las expectativas de todos los trabajadores en los distintos niveles de la organización se encuentren satisfechas, entonces, habrá motivación. Lo anterior, puede resumirse en lo siguiente: Comunicación + trato humano + empatía = conocimiento del otro + comprensión + acciones positivas = satisfacción de necesidades y expectativas = motivación intrínseca y extrínseca del trabajador.

- 40) Que los jefes sean equitativos y justos con el personal. Que no haya preferencias. Que los jefes tomen cursos de liderazgo, que sepan algo de liderazgo.

- 41) Tener claro que los problemas personales se tienen que dejar fuera del ámbito laboral. Tener siempre presente que todas las áreas pertenecen a un mismo organismo y por lo tanto, todos colaboren para que se cumplan los objetivos de la biblioteca. Estar conscientes de que los éxitos y aciertos son de todos, al igual que los fallos. La profesionalización y la capacitación es necesaria para agilizar todos los procesos de las áreas.

- 42) Fomentar la profesionalización del personal, proporcionar algún apoyo económico o un reconocimiento personal.

- 43) En la jefatura que hay problemas de motivación con el personal, cambiaría al jefe.

44) La comunicación y el intercambio de conocimientos entre las diferentes áreas.

45) Tener procedimientos claros y respeto por la misión de la biblioteca.

46) Comunicación y verdaderamente ir sobre objetivos.

47) 1. La buena educación, profesionalidad y amabilidad en el trato de unos con otros. Sin que eso se convierta en complacencia. Exigencia amable. 2. Planear bien las actividades y dar prioridad a los proyectos de mayor impacto sin comprometerse a logros que dejen de lado otros compromisos ineludibles. 3. Contar con un sistema de comunicación consistente a través del tiempo y no sólo apaga fuegos. Trato y exigencia equitativa con todo el personal. Evitar pedir demasiado a los que siempre responden bien y poco a los que no quieren colaborar.

48) 1. Que exista comunicación transversal y vertical para conocer los diferentes proyectos y actividades de todos, aunque yo no tenga injerencia o participación. 2. Evaluación periódica de 360 grados, es decir del jefe a sus colaboradores y de los colaboradores al jefe. 3. Que se tome en cuenta la preparación académica de todo el personal administrativo, no sólo académico. 4. Posibilidad de crecimiento en la biblioteca.

3.3 Discusión

De los resultados obtenidos se analizan algunos datos.

- En el reactivo número 1, de las 54 personas que contestaron el cuestionario, el 81.13% tiene más de 40 años. Sólo el 18.87% tiene menos de esta edad. Lo anterior puede ser un área de oportunidad importante; para que al personal de nuevo ingreso le sean requeridas ciertas competencias, que garanticen una mejor integración al equipo de trabajo, y por ende se brinde un mejor servicio al usuario.
- Reactivo 2. En cuanto al género predominante entre el personal de la biblioteca, aunque en la gráfica 2 se observa un mayor porcentaje de personal femenino, esto resulta engañoso debido a que las mujeres participaron en mayor medida al momento de contestar la encuesta; se recibieron 33 respuestas femeninas de un total de 35 mujeres que laboran en biblioteca; mientras que del personal masculino, de un total de 32, sólo contestaron 21. El equilibrio en cuestión de género en la biblioteca no se puede mostrar debido a que una gran cantidad de hombres no respondieron la encuesta.
- El reactivo número 3 resalta la diferencia entre las preguntas con mayor y menor porcentaje. Mientras que el 87.04% reconoce que cuenta con las prestaciones adecuadas, sólo el 35.19% acepta que con el sueldo que percibe puede satisfacer todas sus necesidades económicas. Adicionalmente en este reactivo llama la atención que de 54 personas, sólo 29 se sienten completamente integradas en el

equipo de la biblioteca. Esto nos permite detectar dos áreas de oportunidad: Integración y mejoramiento económico.

- Reactivo número 4: Punto importante y plausible. El 64.81% de los encuestados cuentan con estudios de licenciatura y posgrado. Esto por supuesto que redundará en beneficio de una mejor atención hacia los usuarios.

- Reactivo número 5: La mayor parte del personal de biblioteca tiene contacto directo con el usuario, por lo que este personal debe estar consciente de la responsabilidad que tiene al ser el rostro de la BFXC.

- Reactivo número 6. De entre las preguntas resalta el hecho de que el personal trabaja mejor si no se siente supervisado. Área de oportunidad: Liderazgo.

- Reactivo número 7. Los resultados de este reactivo muestran que existe un área de oportunidad muy importante en la cuestión de liderazgo. Cuando más de un 15% de los encuestados siente que nunca es apreciado por su jefe, más de un 45% piensa que sólo a veces su jefe/a indica con claridad los procedimientos a seguir en el trabajo. Más del 50% opina que nunca o a veces su jefe muestra empatía y no es equitativo/a con el personal.

- Reactivo número 8. El tema de la comunicación es también un punto débil, según los resultados de la encuesta. Si dentro de las áreas se percibe que no hay buena comunicación, el punto crítico es la comunicación entre las diferentes áreas de la biblioteca, ya que un 79.24% de los que respondieron esta pregunta (42 personas) opinan que nunca o a veces perciben buena comunicación entre las diferentes áreas de la BFXC. Área de oportunidad. Comunicación.
- Reactivo número 9. Una fortaleza con la que cuenta la BFXC es que más del 90% de su personal se siente comprometido a lograr cada vez mejores resultados en su área de trabajo.
- Reactivo número 10. Los resultados que arrojó la única pregunta abierta del cuestionario refuerzan resultados de reactivos anteriores, por lo que se creó una nube de palabras con los términos más utilizados en las respuestas.

Se abordará la discusión tomando las respuestas obtenidas en el cuestionario, aunque se basará, primordialmente, en las respuestas abiertas del reactivo 10, dado que el personal se expresó con más holgura en esa respuesta.

De los resultados obtenidos, se desprende que: en relación a las “Teoría de las necesidades de Maslow” el personal de la BFXC tiene cubiertas completamente, según los resultados de la encuesta, las necesidades fisiológicas y de seguridad, como lo mencionan los trabajadores al considerar que cuentan con un empleo estable, con prestaciones adecuadas que les permiten tener la seguridad de cubrir sus requerimientos básicos. Mientras que habría que trabajar en las necesidades secundarias, específicamente, como se ha mencionado en las

respuestas del reactivo 10, la falta de reconocimiento a su trabajo, lo que conlleva a no sentirse una persona realizada.

Se puede observar, como en la “Teoría de Herzberg” que efectivamente los trabajadores de la BFXC están inmersos entre los factores motivacionales e higiénicos, puesto que han admitido que les gusta su trabajo, llegan con entusiasmo a laborar, se sienten comprometidos. Sin embargo, siempre existen factores que escapan a su control, como podría ser, en éste caso, la falta de comunicación entre las diferentes áreas de la biblioteca.

McClellan fundamenta su teoría argumentando que existen personas con necesidad de afiliación (necesidad que el 53.70% de los trabajadores de la BFXC tienen cubierta, al sentirse completamente integrados en la biblioteca) otras con necesidad de logro, en la cual el porcentaje es aún más alto, (75.92%) ya que son quienes gustan de aprender cosas nuevas. Y, unas más con necesidad de poder. donde se podría ubicar al personal que influye en sus compañeros apoyándolos cuando tienen mucho trabajo, o enseñándoles los procedimientos cuando los desconocen.

Por otra parte, las Teorías “X” y “Y” de McGregor, se tendrían que tomar con sumo cuidado, antes de etiquetar a los trabajadores en alguna de las dos, ya que no se puede considerar a los trabajadores como flojos e indolentes, más bien habría que motivarlos para que sean, todos, responsables con iniciativa y creatividad; y de ésta manera lograr objetivos conjuntos..

En cambio, se puede afirmar que la Teoría “Z” de William Ouchi, si tiene que ver con el personal de la BFXC, ya que, de inicio, el empleo puede ser de por vida, como lo postula Ouchi. Otros aspectos a considerar, son los horarios del personal, que permiten realizar otras actividades fuera del trabajo, los periodos vacacionales, para convivir con la familia, y tener una vida personal satisfactoria. No obstante, habría puntos que mejorar como: las relaciones humanas dentro de

la biblioteca, así como el trabajo en equipo y la generación de confianza, además de la toma de decisiones colectiva y reforzar el sentido de pertenencia.

Finalmente, como menciona la Teoría de las Expectativas, si el individuo trabaja y se esfuerza en la medida que espera ser recompensado, habría que retribuirlo acorde al esfuerzo aplicado a su trabajo, para que, de ésta forma, se mantenga la motivación en él.

Como se vio en algunas respuestas de la encuesta, y en una teoría ya mencionada, hay factores que escapan al control del trabajador, así como factores que, incluso escapan al control del jefe, como podría ser un aumento de sueldo. Sin embargo, habría que buscar la forma de recompensar el esfuerzo y trabajo del personal que se destaca, por su actitud, por sus conocimientos, sobre el trabajador que asiste sólo a cumplir con un horario y que no aporta al crecimiento de la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero.

Conclusión

Se deben tomar en cuenta diferentes aspectos para lograr que los integrantes del equipo se sientan incluidos en la biblioteca; primordialmente considerar a los trabajadores como un ser humano que necesita ser valorado como “persona”, con factores socioeconómicos que afectan su actuar diario. Esos factores indican que es integrante de una sociedad en donde cumple varios roles, es mamá, papá, hermano, hijo, hija, esposa, esposo, quizá es estudiante, quizá cumple dos jornadas laborales, aunado a otro tipo de factores, como que posiblemente tiene familiares enfermos, el dinero que gana no le alcanza para cubrir sus necesidades, tiene enfermedades crónicas, etc.

Todos estos factores hacen de la persona alguien único y diferente que responde a una carga de trabajo diferente a su compañero, porque sus expectativas y perspectivas son completamente disímiles. Por esto es indispensable conocer a la persona, para identificar cómo motivarla e incentivarla.

No obstante, aun cuando el personal se sienta integrado al área, es importante que como jefe se logre que todos trabajen con el entusiasmo y la dedicación para alcanzar los objetivos, poner el ejemplo, seguir una misma línea de trabajo, establecer reglas, e incluso sanciones por escrito.

Es necesario que la comunicación sea clara y precisa. El personal merece que la comunicación sea efectiva, pero no solamente dentro de sus áreas, sino a nivel biblioteca, comunicación horizontal y vertical; comentar incidentes que se puedan presentar, uniformidad en los procedimientos.

Algo de verdad importante es la equidad en el trato a los trabajadores, ellos piden cursos de liderazgo para los jefes de área. Se considera que un requisito, para participar por una plaza de jefe, debería ser, tener las competencias de liderazgo y comunicación.

La Biblioteca Francisco Xavier Clavijero es reconocida como una de las mejores a nivel nacional, parte medular de ella es su personal. En la medida en que el personal se encuentre motivado, el servicio que se brinda será optimizado. Los trabajadores de la biblioteca realizan sus funciones con agrado, aunque siempre existen áreas de oportunidad, que en el tema que nos ocupa están enfocadas en: la comunicación, el liderazgo de los jefes, el respeto, el reconocimiento al trabajo realizado, y por supuesto el trato digno, respetuoso y cordial entre todos.

Referencias Bibliográficas

Calva González, Juan J. (2012). "Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas", *Investigación bibliotecológica* 26 (58), pp. 241-245. Recuperado el 5 de junio de 2018, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2012000300011&lng=es&tlnq=es

Cortés Mejía, A. (2004). "Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo", *Revista De Ciencias Sociales*, IV (106), pp. 203-214.

Chiang Vega, M., Cartes Alarcón, T. Sánchez Gavilán, R (2013) "La relación entre el compromiso con la comunidad y la motivación". *Panorama socioeconómico*, 31 (47), pp. 17-31

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). "Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales", *Psicogente*, 17 (31), pp. 120-142.

Ginebra, Gabriel. (2015) Gestión de incompetentes: un enfoque innovador de la gestión de personas, Barcelona, Libros de cabecera.

Govea, M. Vázquez, N. y Hernández, C. (2012) "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción" en Contribuciones a la economía. [en línea] <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

López, C. (2009) La teoría "Z" de William Ouchi. Santa Fe, Argentina. El Cid Editor.

Manso, P. J. (2006). El legado de Frederick Irving Herzberg. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Marina, J. A. (2011). Los secretos de la motivación. Barcelona. Planeta.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. México, Ediciones Díaz de Santos.

McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana, España, Narcea Ediciones.

McGregor, D. (1960). "La Teoría Y la Teoría X" *Management Review*, 2 (1), pp. 134-144 [en línea]. http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Munch, L. (2014) Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México, Pearson educación.

Palma, C. S. (2009). "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias" *Revista de Investigación en Psicología*, 3 (1), pp. 11-21.

Palomo, V. M.T. (2012) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. México, Alfaomega grupo editor.

Real Academia Española (2018) Diccionario de la lengua española. Consultado en <https://dle.rae.es/?id=Pw7w4l0>

Reynoso, A. S.J. (2018) Francisco Xavier Clavigero: el aliento del espíritu. México, Fondo de Cultura Económica.

Universidad Iberoamericana (2018) Cuarto informe del rector, Dirección de Comunicación Institucional, México.

Universidad Iberoamericana (2019) Numeralia Ibero. Recuperado en: <https://ibero.mx/>

Anexos

1. Carta de autorización para aplicar la encuesta al personal de la BFXC

Ciudad de México, 25 de Agosto del 2016

Maestra Teresa Matabuena Peláez
Directora de la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero

Estimada maestra Matabuena:

Por este medio me permito solicitar su apoyo para la elaboración de mi trabajo terminal de la licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información. Mi tesina tendrá como tema la administración de personal, específicamente la motivación del personal bibliotecario y me gustaría enfocarlo en la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero, por lo que solicito su autorización para poder llevar a cabo una encuesta, por medio de un cuestionario, a todo el personal de la biblioteca a su cargo.

El cuestionario será contestado en forma anónima y tendrá preguntas acerca de cómo se sienten los empleados de la biblioteca en cuanto a la motivación que reciben en su desempeño diario.

Para no interferir con las labores de mis compañeros en la biblioteca, si usted lo autoriza, planeo llevarlo a cabo a partir del lunes 5 de diciembre, fecha en la cual los alumnos ya se encuentran de vacaciones.

Esta tesina podrá ser vista en texto completo, en línea, en el catálogo de la Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Sin más por el momento, quedo a la espera de sus comentarios.


Atte. Victoria Cruz González Vo.Bo.

Vo.Bo 
Maestra Teresa Matabuena Peláez

Anexo 2

PREGUNTA 10

¿Qué acciones tomarías para mejorar la motivación en la BFXC?

- Mucha comunicación, sobre todo con el jefe responsable y valorará el trabajo que uno realiza.
- Mayor integración de las diferentes áreas
- La comunicación en esta área es muy buena y se trabaja a gusto en ella
- Soy nueva en esta área y no tengo conocimiento suficiente sobre algunos temas del cuestionario y/o forma de trabajo en la biblioteca, más concierto aquí como en cualquier otro empleo, es un factor indispensable la comunicación entre jefe-compañeros para un buen desempeño laboral.
- Que los jefes sean parejos y no tengan preferencias con su personal
- El reconocimiento por su trabajo y una palmadita de felicitación directamente por el jefe o por la directora o por ambos.
- Optimizar la comunicación entre las diferentes áreas de la BFXC
- Eliminar los vicios laborales, claridad en los reglamentos, no se puede tener una biblioteca y una cafetería, respeto por el área de trabajo, imponer funciones claras de lo que depende del turno matutino y el turno vespertino. Mejorar el área de adquisiciones, mejorar las pantallas touch de búsqueda, la del mezzanine funcionó sólo una semana, desde ese día sólo es un adorno costoso.
- Trabajando con los jefes el tema de liderazgo. No tenemos líderes, sólo jefes.
- Ser escuchado.
- Fomentar de manera permanente la libertad de expresión, el reconocimiento a nuevas ideas, el respeto a quien dirige, lo mismo a quien es colaborador de cada área, estimular la participación, presentar interés por el pensamiento y necesidades de todos. etc. etc.
- Comunicación. Integración. Trabajo parejo y que este bien remunerado de acuerdo a las actividades que realiza cada trabajador.
- La comunicación, el respeto y el trabajo en equipo.
- Que hubiera, menos discrecionalidad del jefe para permitir que los que laboramos en la biblioteca pudieran tener más iniciativa, ya que muchas veces al tenerla siente que estás pasando su autoridad y cuestiona esta iniciativa, lo que te desmotiva a mejorar el servicio.
- cuando exista una revisión real del trabajo de cada cual y este sea repartido de manera equitativo, cuando se ponga un alto a las personas que generan mentiras, calumnias, chismes y difamaciones hacia sus compañeros.
- En algunos casos, particularmente el área administrativa, mejores sueldos y reconocimiento de su trabajo.
- comunicación entre áreas y comunicación de manera vertical.
- Mayor planeación en los objetivos de cada área y seguimiento de ellos.
- 1. Tomar en cuenta nuestras observaciones. 2. Valorar la atención al usuario. 3. Capacitación sobre Aleph 4. Fomentar la comunicación estandar para todo el personal.
- Más comunicación

- Contar con verdaderos líderes como cabezas de área.
- 1.- Comenzando por los jefes, que tuvieran un poco de tacto, porque sus decisiones considero no son las adecuadas, pues nosotros tenemos el primer contacto con el usuario, por ende sabemos mas de sus necesidades. 2.- Que se considere una sola biblioteca, porque últimamente, pareciera que son 2, hay muchos lineamientos que no se siguen correctamente, cada turno trabaja diferente, lo ideal es homologar y que ambos jefes se pongan de acuerdo. 3.- Que cuando tengas que tomar una decisión por estar el jefe ausente, no te lo reproche, pues hay que darle solución al momento. 4.- Que haya equidad en la repartición del trabajo.
- El buen compañerismo.
- Formación y acompañamiento al personal.
- Talleres o platicas grupales, Para eliminar conflictos personales, y hacer una mejor empatía con compañeros nuevo. 🤝
- Trabajar donde nos gusta estar.
- **Mejor comunicación de la Dirección con el personal.**
- Cursos de autoestima. Cursos de motivación. Cursos de autoconocimiento. Acompañamiento profesional personalizado.
- **CONSIDERO QUE LOS JEFES DEBEN INCLUIRNOS MAS.**
- Con más capacitación para actualizarnos.
- Considero un factor de suma importancia la comunicación y la confianza que el jefe pueda depositar al trabajador para realizar sus actividades, creo que esto daría responsabilidad y la motivación en el trabajador.
- Hacer una reunión cada fin de mes para ver las fallas y los logros y las inconformidades.
- **LA COMUNICACION, EL RESPETO, CONFIANZA**
- Mejor comunicación, agradecimiento por un trabajo muy bien realizado.
- Mejorar la comunicación y la coordinación.
- Solicitar más a menudo sus opiniones sobre el funcionamiento de la Biblioteca. Cursos adecuados a cada área de trabajo. Sensibilizar a los jefes o coordinadores de áreas sobre el trato a sus subordinados. Nunca olvidar que el trabajo de todos es lo que hace que la biblioteca siga funcionando y transmitirlo al personal.
- Que reconozcan cuando hacemos algo bien , así nos motivaría a echarle más ganas. Que ayudemos al compañero (a) si este tiene mucho trabajo y no decir eso no me toca.
- Escuchar sus opiniones, consideraciones y recomendaciones.
- Fomentar el trato cercano y humano entre todos los miembros del personal; eso parte de cada uno de los que laboramos en la Biblioteca y no sólo del jefe hacia los empleados, sino entre los mismos trabajadores y sin distinción del área en que nos hallamos laborando. Recomendaría: a) Trato afable y humano (sin diferenciar por capacidades, aptitudes, trayectoria profesional ni puesto de trabajo). b) Aunado al trato humano, se encuentran implícitas la buena comunicación y la empatía, que permiten comprender al otro, reconocer los errores, ayudarse mutuamente y entender las necesidades del otro para poder darles solución. Si logras comunicarte empática y humanamente con el otro, sea compañero de trabajo, jefe o subordinado, podrás entender lo que éste necesita y lo que espera, de modo tal que puedas resolverlo o llegar a una mediación. Mientras las necesidades y las expectativas de todos los trabajadores en los distintos niveles de la organización se encuentren satisfechas, entonces, habrá motivación. Lo anterior, puede resumirse en lo

siguiente: Comunicación + trato humano + empatía = conocimiento del otro + comprensión + acciones positivas = satisfacción de necesidades y expectativas = motivación intrínseca + extrínseca del trabajador.

- Que los jefes sean equitativos y justos con el personal. Que no haya preferencias. Que los jefes tomen cursos de liderazgo. que sepan algo de liderazgo.
- Tener claro que los problemas personales se tiene que dejar fuera del ámbito laboral. Tener siempre presente que todas las áreas pertenecemos a un mismo organismo, y por lo tanto todos colaboramos para que se cumplan los objetivos de la biblioteca, Estar conscientes los éxitos y aciertos son de todos al igual que los fallós. La profesionalización y la capacitación es necesaria para agilizar todos los procesos de las áreas.
- Fomentar la profesionalización del personal, proporcionar algún apoyo económico o un reconocimiento personal.
- En la jefatura que hay problemas de motivación con el personal, cambiaría al jefe.
- la comunicación y el intercambio de conocimientos entre las diferentes áreas.
- Tener procedimientos claros y respeto por la misión de la biblioteca.
- comunicación y verdaderamente ir sobre objetivos
- 1. La buena educación, profesionalidad y amabilidad en el trato de unos con otros. Sin que eso se convierta en complacencia. Exigencia amable. 2. Planear bien las actividades y dar prioridad a los proyectos de mayor impacto sin comprometerse a logros que dejen del lado otros compromisos ineludibles 3. Contar con un sistema de comunicación consistente a través del tiempo y no sólo apaga fuegos. 4. Trato y exigencia equitativa con todo el personal. Evitar pedir demasiado a los que siempre responden bien y poco a los que no quieren colaborar.
- 1. Que exista comunicación transversal y vertical para conocer los diferentes proyectos y actividades de todos aunque yo no tenga injerencia o participación. 2. Evaluación periódica de 360 grados, es decir del jefe a sus colaboradores y de los colaboradores al jefe. 3. Que se tome en cuenta la preparación académica de todo el personal administrativo, no solo académico. 4. Posibilidad de crecimiento en la biblioteca.
- Que los cursos de capacitación sean calendarizados de tal forma que todos puedan asistir y algo muy importante que aquellos que van dirigidos a actitud en servicio y liderazgo, sean obligatorios para los Jefes o Coordinadores de Áreas.