



2
201

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Filosofía y Letras
Colegio de Bibliotecología

"LA MOTIVACION DEL PERSONAL: ANALISIS DE LAS TEORIAS GENERALES
Y EL ASPECTO MOTIVACIONAL DEL PERSONAL DEL SISTEMA BIBLIOTE-
CARIO DE LA UNAM"

TESINA para obtener el Título de:
LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGIA
presentada por:

JUAN JOSE CALVA GONZALEZ



1988



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.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	4
Capítulo I	7
La biblioteconomía y la administración general	8
Capítulo II	11
La motivación	12
La jerarquía de necesidades de Maslow	13
Los motivos del trabajador	15
Capítulo III	18
La motivación de personal	19
Teoría de la madurez/inmadurez	22
Teoría de los dos factores	23
La teoría X y la teoría Y	25
La teoría de la motivación económica	26
La teoría de la equidad	27
Ley del efecto	29
Sistema de administración	29
Red administrativa	32
La administración por objetivos	33
La administración por resultados	33
La teoría de la expectativa	34
Capítulo IV	41
Las Bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM	42
Las bibliotecas del sistema	43
Personal	45
Personal académico	50
Personal administrativo	51
Selección de personal	54

	3
Capítulo V	58
Análisis de los estímulos que ofrece la UNAM	59
CONCLUSIONES	65
SUGERENCIAS	67
NOTAS	69
OBRAS CONSULTADAS	75
ANEXOS	79

INTRODUCCION

El campo de la bibliotecología comprende, principalmente, un conjunto de conocimientos relativos al libro y a la biblioteca; de esta forma se tienen las materias que estudian al libro como entidad autónoma y que son: la bibliología, la bibliotécnia y la bibliografía, y las materias que estudian al libro como conjunto, es decir, los conocimientos relativos a la biblioteca, y son: la bibliotecografía y la biblioteconomía.

El bibliotecólogo puede dedicarse a desempeñar su trabajo dentro de algunas de estas materias, mencionadas anteriormente, ya sea en docencia, investigación o en el ejercicio profesional.

Sea cual fuere el área en la cual se desarrolla el bibliotecólogo, debe estar completamente preparado para éllo y desempeñar una labor eficiente en la realización de su trabajo.

En el caso de que el bibliotecólogo se dedique a ejercer la biblioteconomía, debe tener conocimientos en otras áreas del saber humano, como por ejemplo, de psicología industrial, sociología, computación, etc., que le ayudan a realizar una labor eficaz.

El bibliotecólogo que se encuentra dentro del ejercicio de la biblioteconomía debe tener un conocimiento amplio sobre ésta y por ende de otras áreas afines a la administración; de esta forma desempeña actividades de planeación, organización, dirección, supervisión y control.

Es indudable que el bibliotecólogo que se encuentra como personal directivo de la biblioteca, se enfrenta cotidianamente al aspecto de como motivar a su personal para que realice sus actividades con agrado y entusiasmo; ésto es una tarea compleja, que el personal directivo de la biblioteca tiene que realizar en su trabajo diario; entonces el bibliotecólogo debe conocer y

manejar, aparte del área bibliotecológica, todo el proceso administrativo y dentro de éste, lo concerniente a la motivación de personal.

Es importante tener conocimiento de investigaciones que permitan establecer una eficiente dirección de personal y por ende de una motivación de empleados en las bibliotecas, para que este factor sea uno más para lograr el éxito de los servicios que se ofrecen a la comunidad.

Debido a que este aspecto, de la motivación de personal, es poco tratado en el área bibliotecológica, es necesario establecer, los requerimientos necesarios para motivar al personal bibliotecario.

Para poder motivar a su personal, el personal directivo de la biblioteca debe conocer las diversas teorías de motivación de personal, los planes de incentivos de la institución y así como información, que se obtiene del proceso de selección que se lleva a cabo, sobre el empleado que tiene a su cargo, y también, en cuanto a su contexto social y económico, sus inclinaciones vocacionales, sus habilidades y destrezas y su nivel educativo. Esto sin olvidar que debe dominar los conocimientos del área bibliotecológica.

Se parte de la suposición de que en las bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM se cuenta con bibliotecólogos administrando las mismas y que tiene personal con estudios en bibliotecología para realizar las actividades en cada biblioteca; así como de que se cuenta con un plan de incentivos adecuados para el personal bibliotecario.

Para comprobar lo anterior es necesario realizar una recopilación de datos documentales a través de los cuales se indique: si hay bibliotecólogos administrando las bibliotecas, los planes de incentivos de la institución, así como si se cuenta con personal idóneo, es decir, con estudios en bibliotecología, con inclinación vocacional, con habilidades y destrezas para este trabajo, y de información sobre su contexto social y económico;

todo esto para establecer si es posible realizar una motivación de personal en las bibliotecas y tomando en consideración, también, que estas teorías sean conocidas y si se ajustan a los planes de incentivos de la institución.

Los resultados obtenidos dan una clara idea de que no se cuenta con los elementos para motivar al personal en las bibliotecas de la UNAM, por no contar con: un plan de incentivos apropiados, con personal idóneo para el trabajo bibliotecario, con la información necesaria sobre el empleado contratado y con responsables de la dirección de la biblioteca con estudios profesionales en bibliotecología.

En base a lo que se obtuvo, de este estudio, se puede tener una serie de sugerencias de investigación para ampliar, completar y llegar a una objetiva motivación de personal en las bibliotecas, con el propósito de elevar la calidad y cantidad de servicios bibliotecarios que se brindan a la comunidad, teniendo al personal laborando con agrado, entusiasmo e intensidad en las actividades de la biblioteca.

En el capítulo I se analiza la relación entre biblioteconomía y la administración general y es en donde se ubica la motivación de personal dentro de las actividades del bibliotecólogo.

El capítulo II habla sobre las bases de la motivación; en el capítulo III se relacionan las teorías de motivación de personal, así como sus principales elementos.

Lo concerniente al Sistema Bibliotecario de la UNAM, sus bibliotecas, personal y la selección del mismo son tratados en el capítulo IV.

En el capítulo V se hace un análisis de los incentivos o estímulos que ofrece la UNAM.

Por último se presentan conclusiones y sugerencias.

CAPITULO I

LA BIBLIOTECONOMIA Y LA ADMINISTRACION GENERAL

LA BIBLIOTECONOMIA Y LA ADMINISTRACION GENERAL

Se entiende por biblioteconomía "...el conjunto de conocimientos teóricos y técnicos relativos a la organización y administración de una biblioteca. Comprende una parte que estudia la selección y adquisición de libros, catalogación, clasificación y régimen económico-administrativo de la biblioteca: recursos, local y mobiliario, personal, conservación de los libros y uso de la biblioteca y una parte relacionada propiamente con el arte de administrarla, gobernarla para realizar con mayor eficiencia y el menor esfuerzo los fines específicos de la institución."¹

La biblioteconomía es de naturaleza administrativa, pues comprende el estudio de los métodos, medios y formas más convenientes para asegurar un buen servicio bibliotecario. La administración de la biblioteca es una de las múltiples actividades que puede desempeñar el bibliotecólogo y para lo cual debe estar preparado.

El bibliotecólogo que administre una biblioteca debe conocer todas las fases del proceso administrativo incluyendo en éstas, aspectos sobre: psicología industrial, sociología, estadísticas, ciencias políticas, antropología, economía y computación.

El director de la biblioteca es sobre el cual recae la responsabilidad de las decisiones generales y la dirección de la biblioteca; es la mano guiadora para lograr que la organización funcione y establece unión entre personas, ideas y operaciones en todos los niveles; pero a la vez, debe compartirla proporcionalmente con todos aquellos miembros del personal que, a su vez, supervisan o guían el trabajo de otros.

El motivar al personal para que realice sus labores con agrado y entusiasmo es una de las cuestiones a las que se debe enfrentar el administrador y tendrá que apoyarse en otras disciplinas, como se mencionó anteriormente, para poder realizar esta compleja actividad.

La motivación de personal se incluye en una de las fases del proceso administrativo el cual debe de tomar en cuenta el contexto social, económico, psicológico, educativo y vocacional en el que se encuentra el trabajador, pero hay que considerar, también, que la biblioteca no es una institución lucrativa y que no produce ganancias tangibles, por su propio carácter de apoyo a la educación, investigación y difusión de la cultura.

Hay que ubicar, entonces, la motivación de personal en el proceso administrativo para posteriormente ver cuales son las teorías de motivación de personal que se aplican.

La administración comprende la planeación, organización, ejecución y control que son actividades desempeñadas para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el empleo de seres humanos y otros recursos.²

La planeación es una función fundamental de la administración y es la que se refiere a determinar por adelantado lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y en qué tiempo estimado se realizará. Es en esta fase del proceso administrativo es donde se basan las otras tres etapas del mismo.

La segunda fase del proceso administrativo es la organización, la cual sistematiza todos los recursos materiales y ubica a las personas en una estructura aceptable para que desempeñen actividades requeridas para el logro de los objetivos específicos y mantiene las relaciones entre las personas que realizan tareas seleccionadas para el alcance de una meta común.

La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren para alcanzar la meta de la institución.³ En esta fase es en la que se lleva a cabo todo lo planificado.

La última fase del proceso administrativo es el control; en

esta fase es donde se evalúa el desempeño de las actividades que se están llevando a cabo y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño de las actividades esté de acuerdo con los objetivos y metas fijadas y que, además, la dirección del personal se esté llevando de manera adecuada.

La motivación de personal se encuentra dentro de la fase de ejecución o dirección como le llaman algunos autores. Según G. R. Terry la dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otras para lograr lo que dirigente desea.⁴ Y es precisamente en la última parte del párrafo anterior, donde se menciona, que el administrador o dirigente de alguna manera debe estimular al individuo para que realice una acción.⁵ Concretamente se puede precisar que es en la dirección de recursos humanos donde se lleva a cabo la motivación de personal.

La fuerza laboral es una de las partes importantes de una institución. En las bibliotecas el personal es una parte esencial de la misma y el conseguir que todos sus miembros trabajen con agrado y entusiasmo, es un problema al que el administrador de la biblioteca se tiene que enfrentar; problema que tiene varios aspectos a considerar, tales como: el nivel educativo de los empleados, la utilización de personal profesional, el uso de una tecnología avanzada, el poder de las organizaciones laborales, el empleado en sí mismo, los aspectos sociales y económicos en que vive el empleado y los aspectos psicológicos y vocacionales de éste.

En conclusión es importante, que el administrador de la biblioteca conozca como se lleva a cabo la motivación del personal, sus principios, así como los aspectos mencionados anteriormente.

CAPITULO II

LA MOTIVACION

LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

LOS MOTIVOS DEL TRABAJADOR

LA MOTIVACION

El conseguir estimular, influir o hacer que el personal haga su trabajo con agrado y entusiasmo es motivarlo. La motivación "es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador." La motivación es, por lo tanto, un concepto fundamental relacionado con las causas del comportamiento ya que todos los organismos vivos experimentan continuamente necesidades que los obligan a actuar o comportarse de alguna manera. Cuando alguna persona se ve impedida a alcanzar una meta, entonces, se tiene evidencia de la falta de una motivación.

Para cada persona pueden existir diferentes motivaciones y esto explica que diversas personas reaccionen de manera diferente cuando se ven frente a una misma serie de circunstancias; también una misma persona puede comportarse de forma diversa al enfrentarse a un mismo estímulo en diferentes ocasiones. Lo que motiva a ciertos grupos de personas, puede fracasar cuando se intenta para motivar a otras. La motivación es inseparable de las metas, valores, necesidades fisiológicas y experiencias pasadas de los individuos.

Hablando del trabajador cómo persona, aplicándose de igual manera al empleado de la biblioteca, éste tiene ciertas necesidades que espera que la institución u organismo donde trabaja le satisfagan. Lo mismo, la institución espera cierto tipo de comportamiento por parte del trabajador. Flippo dice "la responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento se denomina dirección o motivación."⁹ En suma, lo que se pretende es que se integren los intereses del empleado y de la institución (en este caso la biblioteca) para que el comportamiento resultante satisfaga las necesidades o deseos de los empleados, a la vez que se cumplen los objetivos de la institución.

La motivación o dirección es una parte importante dentro del proceso administrativo puesto que el personal altamente motivado puede llevar al éxito las actividades de la biblioteca o de cualquier institución.

+

La Jerarquía de necesidades de Maslow

Evans señala que "las raíces de la motivación se encuentran en los impulsos internos de cada persona que inducen a modelos particulares de conducta,"⁹ es decir, la motivación se inicia con una necesidad humana que produce tensiones; la persona para sentirse motivada debe convencerse de que sus actos darán como resultado la satisfacción de esa necesidad.

Abraham H. Maslow usó el concepto básico de necesidades humanas para desarrollar su modelo de jerarquía de necesidades, que es a partir del cual se desarrollan diversas teorías de motivación de personal tanto en el área de la administración como en el área de la psicología industrial.

Maslow identifica 5 niveles de necesidades¹⁰ los cuales se presentan uno tras otro; cuando una necesidad se satisface surge la siguiente en el nivel jerárquico inmediato:

Las necesidades fisiológicas
Las necesidades de seguridad
Las necesidades sociales
Las necesidades de estima
Las necesidades de autorrealización

Las necesidades fisiológicas son las necesidades primarias como el hambre, la sed, etc. Mientras las necesidades primarias no se encuentren razonablemente satisfechas ninguna necesidad superior será capaz de motivar la conducta. Una vez que las necesidades primarias han sido cubiertas, las necesidades del segundo nivel pasan a ser predominantes.

Las necesidades de seguridad dependen de la habilidad de cada sujeto y se encuentran dentro de la familia.

El mantener un ambiente predecible y de orden en el ámbito laboral es importante, ya que a los empleados les interesa tener un ambiente físico estable que les satisfaga la necesidad de seguridad; la promoción y el salario caen dentro de la necesidad de seguridad. Se puede considerar que la necesidad de seguridad es una de las jerarquías más importantes para determinar el ambiente de trabajo.

Las necesidades sociales se relacionan con el trabajo por el requerimiento de adaptación, de relaciones amistosas y la oportunidad de asociación con las demás personas.

En las necesidades de estima se incluyen la autoestimación por parte de otros; la autoconfianza, los logros, el respeto a sí mismo y la independencia, así como, también, el deseo de competencia.

Las necesidades de autorrealización están en el último nivel y se refieren a la capacidad de realizar el potencial propio de cada individuo; pero a la vez presupone que la persona está consciente de este potencial que posee y por lo tanto tiende a satisfacer esta necesidad para llegar a un completo desarrollo.

La teoría de motivación de Maslow hay que considerarla como base de las diferentes teorías de motivación de personal, tanto de las que hablan de la motivación que tiene el trabajador en sí mismo, como las que se refieren a cómo motivar a este trabajador. Hay que tomar en cuenta que ambos enfoques en un momento dado se conjugan para poder llevar a cabo la motivación del personal.

Los motivos del trabajador

Tomando como base las necesidades de Maslow, tenemos el motivo de seguridad¹¹ donde la persona tiende a buscar la seguridad en su trabajo, es decir, un trabajo aceptable y ser aceptado por los demás.

El motivo de afiliación es el que la mayoría de la gente experimenta, dado que le gusta estar en compañía de otros; pero es cierto que este deseo o necesidad es más fuerte en unas personas que en otras y así como más potente bajo cierto tipo de circunstancias.¹²

En los estudios realizados por Elton Mayo en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, el motivo de afiliación en el grupo informal de trabajo representa una forma de adaptarse a una humillante falta de competencia a la faz de una organización mecanizada.¹³ Encontró que el grupo informal surge cuando los integrantes experimentan apatía y frustración por el trato impersonal y arbitrario ya que se sienten manos alquiladas

y estaban inconformes con el trato que se les da.

La integración de un grupo informal puede deberse sólo al hecho de tener la necesidad de afiliación o como la llama Maslow necesidades sociales; también, cuando los empleados sólo buscan las relaciones amistosas.

David McClelland desarrolló la teoría de la motivación del logro. Una persona con motivo de logro está dispuesta a triunfar y tener éxito. Se trata de individuos que no son conformistas. Este tipo de gentes piensa en como hacer mejor su trabajo, como avanzar en su carrera o en realizar cosas importantes; siempre están pensando y dispuestos a vencer los obstáculos que se presentan para triunfar y hasta cierto punto obtener prestigio. Abegglen menciona que este es el motivo de prestigio.¹⁴ La remuneración económica no es primordial para estas personas, aunque es algo simbólico para poder medir sus progresos en comparación con otros.

La teoría de McClelland puede considerarse que tiene sus bases en la jerarquía de necesidades de Maslow, dado que el motivo de logro, que posee la persona para tener éxito, se puede situar en el nivel de necesidades de estima, pero tendiendo hacia el siguiente nivel, que es el de la autorrealización.

De esta misma teoría de McClelland se desprende, también, el motivo de competencia estudiada por R. W. White.¹⁵ El aspecto de competencia se manifiesta en la personas cuando desean dominar en el trabajo y obtener crecimiento profesional. El motivo de competencia puede tener desarrollo en ámbitos laborales. Se trata de un motivo íntimamente ligado con el de logro, pues una persona con deseo de logro, está motivada, también, por el de competencia. Este motivo puede considerarse dentro del nivel de necesidades de estima tendiendo al de autorrealización, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

Este grupo de teorías son las que enfocan la motivación de personal, desde el empleado en sí mismo, es decir, los motivos personales que impulsan al trabajador, como persona, a desarrollar su trabajo. Se caracterizan por tener como base la jerarquía de necesidades de Maslow.

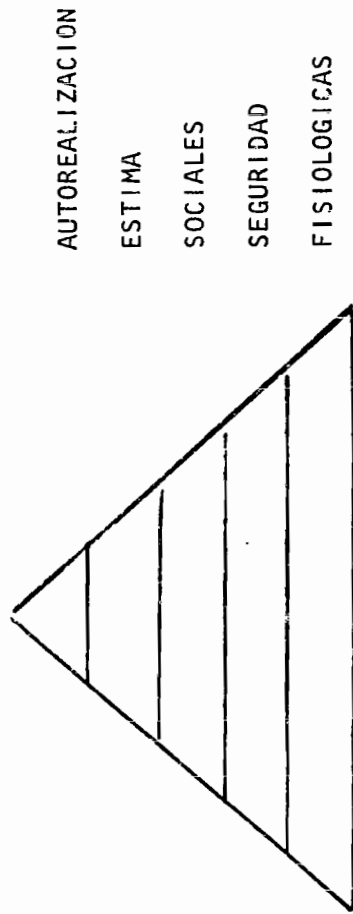


FIGURA 1. JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW
EVANS, G. Edward. Técnicas de Administración
para Bibliotecarios. -- México : UNAM, 1980.
-- p. 204.

CAPITULO III

LA MOTIVACION DE PERSONAL

TEORIA DE LA MADUREZ/INMADUREZ
TEORIA DE LOS DOS FACTORES
TEORIA X Y LA TEORIA Y
LA TEORIA DE LA MOTIVACION ECONOMICA
LA TEORIA DE LA EQUIDAD
LEY DEL EFECTO
SISTEMA DE ADMINISTRACION
RED ADMINISTRATIVA
LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS
LA TEORIA DE LA ESPECTATIVA

LA MOTIVACION DE PERSONAL

Antes de pasar a mencionar las teorías de motivación de personal, es conveniente hablar de la relación y diferencia que existe entre motivación e incentivos.

Los incentivos son considerados, de ordinario, como objetos, condiciones o estímulos externos al organismo.¹⁶ Esto lleva a considerar al incentivo como algo fuera del empleado. El incentivo lleva a la persona a un estado de excitación que lo motiva a acercarse o a retirarse de él. Los incentivos son metas, como objetivos que hacen que los individuos dirijan sus actividades. En el ambiente laboral son las recompensas esperadas. De hecho. "muchos administradores deben su éxito a proporcionar incentivos que satisfacen las necesidades de sus empleados."¹⁷

Los incentivos se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal, pero como recompensas que el personal conoce serán dadas por un tipo de comportamiento en el trabajo, es decir, si el trabajador produce más, hay aumento de sueldo, por mencionar un ejemplo. Aquí el dinero es el incentivo que se ofrece al empleado para que este tenga una producción más elevada. Si este empleado está motivado fuertemente por el dinero, el incentivo o recompensa surtirá su efecto; pero si el empleado está motivado por el motivo de afiliación, por ejemplo, este incentivo económico no hará que éste cambie su comportamiento, no lo motivará ya que el dinero no le interesa, sólo le interesa estar trabajando junto con sus compañeros, tener su cercanía y amistad.

Los incentivos pueden servir para motivar a los empleados pero sólo funcionan cuando este incentivo satisface las necesidades que tiene el trabajador. Se motiva al empleado cuando el incentivo que se le ofrece satisface una necesidad y surge

diciones por medio de:

- Políticas de promoción
- Salarios y sueldos altos
- Salario anual garantizado, etc.

Estos planes presentan las siguientes desventajas:¹⁹

- 1.-El individuo no los relaciona con la producción
- 2.-Se acaba por considerar a los incentivos derechos adquiridos.

Los planes directos están elaborados para que los individuos relacionen directamente los aumentos en la productividad con el incentivo que van a percibir. Estos planes son:

- La remuneración individual
- La remuneración colectiva.

Estos planes de incentivos si son aplicados de manera eficiente pueden lograr óptimos resultados para la motivación del personal y a su vez elevar la productividad del mismo.

Las teorías de la motivación de personal utilizadas en el ambiente laboral hacen uso del incentivo para motivar, es decir, se aplican para influir en el comportamiento del empleado, para que este realice las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la institución y de él mismo. De esta forma se está realizando la motivación de personal.

Es necesario mencionar que el incentivo es diferente a la prestación que se le da al trabajador; el primero, es para lograr un determinado comportamiento por parte del empleado, como ya se mencionó; el segundo, es un servicio, bien, objeto, etc. que se da por ley o por pertenecer a una institución en particular, sin esperar ningún tipo de comportamiento por parte del trabajador de la empresa, es decir, se les da a todos los trabajadores que laboran en esa institución.

otra de mayor jerarquía. De esta forma, el incentivo es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente cuando es utilizado eficientemente.

Han sido creados planes de incentivos,¹⁹ los cuales son clasificados de dos maneras:

Planes de incentivos no financieros

Planes de incentivos financieros

Los planes de incentivos no financieros son los que están destinados a operar sobre las necesidades de seguridad y sociales (tendiendo hacia las de estima) de los individuos y son:

Reconocimiento de sus méritos y esfuerzos individuales

Oportunidad de ascender y mejorar económicamente

Seguridad para él y los suyos

Inclusión en el cuerpo de la empresa

La institución para lograr satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad y las sociales de los individuos recurre a medios tales como:

Conferencias de carácter general que interesan a los empleados

Salones de descanso

Bibliotecas

Centros de recreo para los empleados y sus familias

Registros públicos de la producción

Listas de honor

Concursos de productividad, seguridad, limpieza, etc.

Los planes de incentivos financieros se dividen en directos e indirectos.

Los indirectos están elaborados para lograr un aumento en la producción haciendo que el personal trabaje en buenas con-

Entonces la motivación se vale de los incentivos como medio para estimular, influir o hacer que la persona haga su trabajo con agrado y entusiasmo; ya que la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador. De esta forma los incentivos quedan dentro de lo que es la motivación.

Las teorías de motivación de personal generales son:

Teoría de la madurez/inmadurez

Teoría de los dos factores

La teoría X y la teoría Y

La teoría de la motivación económica

La teoría de la equidad

La ley del efecto

Sistema de administración

Red administrativa

La administración por objetivos

La administración por resultado

La teoría de la expectativa

Teoría de la madurez/inmadurez de Argyris

Argyris afirma que el director típico tiene a sus empleados por gente holgazana, falta de interés, apática, loca por el dinero, chapucera y malgastadora. Pero si el empleado responde a esta descripción, es porque, la empresa influye en ello. Argyris dice que el individuo se siente predispuesto a la madurez y que

no requiere comportarse infantilmente, sino que preferiría ser relativamente independiente, aceptar el reto y ejercer la vigilancia y control de sí mismo.²⁰

Según la teoría de madurez/inmadurez de Argyris, en las organizaciones se espera que el trabajador actúe de manera inmadura, pues el administrador no está de acuerdo con la idea de que un empleado sea capaz y trabaje por propia iniciativa. Los individuos manifiestan su inmadurez de una forma u otra, a través del ausentismo o mediante el cambio constante de empleo.

Argyris encuentra tres mecanismos principales a través de los cuales la organización frustra al empleado maduro y alienta al inmaduro a permanecer igual y son: la estructura formal de la institución, la calidad de liderazgo de la directiva y los controles administrativos (como presupuestos, sistemas de incentivos y estudios de tiempo y movimiento).

Es necesario, también, que se delegue la autoridad a todos los niveles, aún el más bajo, para que todos los subordinados tomen sus propias decisiones y además satisfacer, tanto las necesidades de la organización como las del individuo. Es esencial, en consecuencia, cambiar la actitud de la institución e ir haciendo que el individuo y ésta vayan de un estado de inmadurez a uno de madurez.

Teoría de los dos factores

En base a la jerarquía de necesidades de Maslow surge la teoría de los dos factores; teoría que fue postulada por Frederick Herzberg la cual expone que hay dos tipos de estímulos o factores que provocan la satisfacción e impiden la insatisfacción laboral. A estos dos factores les llamó factores higiénicos o extrínsecos y los motivadores o factores intrínsecos, es decir, contenidos en el trabajo.

Los factores higiénicos sirven para prevenir la insatisfacción de los empleados, pero no impulsan al trabajador a realizar una labor eficaz. Entre los factores higiénicos o extrínsecos se tienen:

La política y administración de la institución

El nivel y la remuneración económica

El aspecto de la supervisión

Las condiciones de trabajo

Las relaciones interpersonales que se manejan

La seguridad en el trabajo

Los factores higiénicos quedan comprendidos dentro de los niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, según la teoría de Maslow.

En cambio, los motivadores o factores intrínsecos impulsan al personal a producir y mejorar su ejecución laboral, es decir, dirigen al empleado hacia un comportamiento para poder lograr los objetivos de la institución y del trabajador mismo. Estos motivadores satisfacen las necesidades de estima y autorrealización, según la jerarquía de necesidades de Maslow. Entre estos motivadores están:

El reconocimiento

El logro

El crecimiento y desarrollo personal

El aumento de responsabilidades

Por último, cabe mencionar que los dos factores de esta teoría tienen que interactuar dentro de la institución para poder desarrollar un eficiente programa de motivación de personal.²¹ (ver figura 2)

La teoría X y la Teoría Y

Douglas McGregor presenta dos ideas relativas a la labor directiva. Cada una basada en ciertas suposiciones fundamentales sobre la naturaleza del hombre y a las cuales llamó Teoría X y Teoría Y. Posiblemente estas dos teorías acerca de la motivación de personal son las más ampliamente conocidas.

Los postulados de la Teoría X son:²²

- 1.-El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo.
- 2.-Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de la personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
- 3.-El ser humano común prefiere que lo dirijan; quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

El director de la institución o biblioteca que adopta la Teoría X dirige a sus subordinados, teniéndoles constantemente bajo su observación directa, amenazándoles con tomar medidas disciplinarias y exigiéndoles que se atengan a la reglamentación y normas de la institución.

La idea convencional sólo se centró en la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (en base a Maslow) y pasa por alto las necesidades de nivel más elevado.

En cambio los postulados de la Teoría Y son:²³

- 1.-El desarrollo del esfuerzo físico y mental, en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- 2.-El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la

organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.-Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4.-El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.

5.-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

6.-En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

En base a la jerarquía de necesidades de Maslow, la Teoría Y de McGregor satisface los niveles más altos en el ambiente laboral ya que las necesidades primarias y de seguridad están relativamente satisfechas.

La Teoría Y "pugna por una genuina integración de los objetivos del individuo con los de la organización."²⁴

La verdadera tarea de la Teoría Y es hacer que en el trabajo se impulse el engrandecimiento del motivo de competencia, autoestimación y de logro. Es necesario implantar la Teoría Y en la administración de bibliotecas²⁵ acompañada por una administración participativa y dinámica para que las bibliotecas se desarrollen en la realización de todas sus actividades.

La teoría de la motivación económica

Regularmente los administradores están de acuerdo en que el incentivo económico es el que da resultados eficientes, como lo

enuncia la teoría de la motivación económica. Pero aunque el dinero ejerce un efecto importante no es tan poderoso como muchos administradores lo creen; es un mito que el dinero enderece empleados y los haga producir. Pero, también, hay que tener en cuenta que el empleado puede reaccionar ante el incentivo financiero de forma directa positiva y predecible, ya que para este empleado el dinero se ha tornado en un vehículo creíble para conseguir seguridad, posición y otros objetivos tangibles; es cuando el dinero empieza a ser símbolo de ellos y cuando el dinero adquiere poder motivador significativo.²⁶

Pero para el empleado pueden tener valor otras cosas como la opinión de sus compañeros, la seguridad de su trabajo, el ambiente laboral agradable, las buenas relaciones interpersonales con su jefe inmediato, etc.

Por lo anterior se puede concluir que los planes de incentivos financieros no confieren al administrador mucho control sobre la motivación del trabajador.

Hay que tomar en cuenta que las bibliotecas están subordinadas a organismos o instituciones y, por lo tanto, no está en manos del administrador de la biblioteca tomar la decisión de dar incentivos financieros a su personal ya que esto depende del director del organismo o institución, así como también de la injerencia de los sindicatos laborales en dicha decisión.

La teoría de la equidad

El personal, también, se preocupa, no sólo de maximizar la cantidad de pago sino, también, lo justo del mismo, lo cual constituye la propuesta de la teoría de la equidad.²⁷

La teoría de la equidad se ocupa de las comparaciones entre insumos y productos, es decir, con la relación insumo/producto propia del empleado con la persona o personas con las que se com-

para.

La proposición se puede representar de la siguiente manera:

INSUMOS

----- del individuo comparado con

PRODUCTOS

INSUMOS

----- de otros

PRODUCTOS

Por insumos se entiende todo aquello que el individuo realiza como inversión en el trabajo, es decir, el esfuerzo, la educación o nivel educativo que posee para realizar el trabajo y el tiempo, siendo esto su contribución. Los productos serán aquellas cosas que son vistas como réditos de la inversión (cosas que los alientan) que realizó el empleado, es decir, el pago, el reconocimiento a su labor y a las condiciones de trabajo.

Cuando se realiza la comparación entre la relación insumo/productos y hay desequilibrio, se forma una tensión en el empleado, que lo motiva a reestablecer el equilibrio tanto si hay sobrepago como infrapago. En segundo término cuando se coteja entre la relación insumo/producto de un empleado con la relación insumo/producto de otros y si se advierte que hay desequilibrio, se produce tensión en el personal y lo motiva a reestablecer ese equilibrio.

La teoría de la equidad está íntimamente ligada con la compensación económica, pero la teoría puede aplicarse a otra serie de factores tales como el reconocimiento, las condiciones de trabajo y otros que son tratados y ampliados en otra teoría.

También, la teoría de la equidad tiene su base en la jerarquía de necesidades de Maslow. Los réditos de la inversión o sea los productos, las cosas que los alientan, como el pago, caen dentro de la satisfacción de las necesidades primarias. El ambiente de trabajo o las condiciones laborales satisfacen las necesidades de seguridad y sociales y el reconocimiento del trabajo para satisfacer las necesidades de estima tendiendo hacia

las de autorrealización.

Ley del erecto

En un ambiente laboral hay que proporcionarle al empleado reconocimiento por el desempeño de un eficiente trabajo, reconocimiento que deberá ser siempre positivo, ya que si se le castiga por su falta o bajo rendimiento, sólo se producirán resultados negativos. Sería más eficiente ir moldeando el comportamiento por el procedimiento de recompensar los resultados positivos utilizando el principio fundamental de Skinner quien dice que el comportamiento puede ser encauzado, moldeado o encaminado mediante un sistema de recompensas cuidadosamente controlado, un procedimiento que él llamó refuerzo positivo.²⁸ Esto concuerda, dentro del ambiente administrativo, con el comportamiento que parece conducir hacia la recompensa, que tiende a ser repetido por el personal, mientras que el comportamiento que parece no llevar a la recompensa o que parece conducir al castigo tiende a no repetirse. Esta ley del efecto ha estado implícita en muchos organismos o instituciones desde que fue formulada por E. Thorndike.²⁹

Sistema de administración

En otro aspecto de la motivación de personal tenemos el comportamiento que tiene el director, jefe o supervisor de una sección con su plantilla de personal. En este punto Rensis Likert realizó una serie de investigaciones para descubrir los factores que entran en juego para que un grupo de alto nivel funcione y produzca un elevado nivel de satisfacción individual en los componentes del mismo, pero concentrando la atención en el supervisor o jefe.

Las investigaciones definen dos categorías: los directores, jefes o supervisores que centran su atención en la producción y los que la centran en el empleado.

Los directores, jefes o supervisores que centran su atención en el empleado consideran su tarea principal en supervisar a la gente, más que en acelerar su producción, dan lineamientos generales a los trabajadores acerca de cómo realizar sus labores y dejan detalles a la iniciativa de cada empleado. Los directivos centrados en el empleado demuestran camaradería hacia ellos y estos producen eficientemente, es decir, tienen niveles de producción altos.

Los directores, jefes o supervisores que centran su atención en la producción consideran que su tarea principal consiste en hacer que se efectúen las actividades. A los trabajadores los tienen como instrumentos para lograr el trabajo en vez de considerarlos seres humanos con necesidades y emociones, tratando de eliminar a cualquiera que entorpezca su método de trabajo dando instrucciones específicas y aplicando una supervisión rigurosa para asegurar que sus instrucciones se lleven a cabo. Estos directivos o jefes centrados en la producción tienen un grupo con baja productividad porque el liderazgo utilizado no es motivante para el personal.

El estilo de supervisión afecta la motivación del grupo y por consiguiente su rendimiento laboral. Aquí es necesario explicar que diferencia hay entre motivación y liderazgo.

El liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre otra o que un grupo de personas influye sobre un número mayor de individuos.

La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador.

El personal directivo debe tener acciones de liderazgo para motivar al personal.

En suma, para realizar la motivación del personal es con-

veniente ejercer el liderazgo, ya que éste tiene inmerso en cierto sentido en su proceso, la motivación.

El líder,³⁰ entendiendo, el director, jefe o supervisor que tiene a su cargo una plantilla de personal ha de dar ocasión para satisfacer las necesidades de su personal, es decir, un buen administrador debe crear oportunidades motivacionales que produzcan los resultados deseados; un eficiente liderazgo dará por resultados una productividad elevada y empleados satisfechos; esto se puede resumir en la siguiente figura:

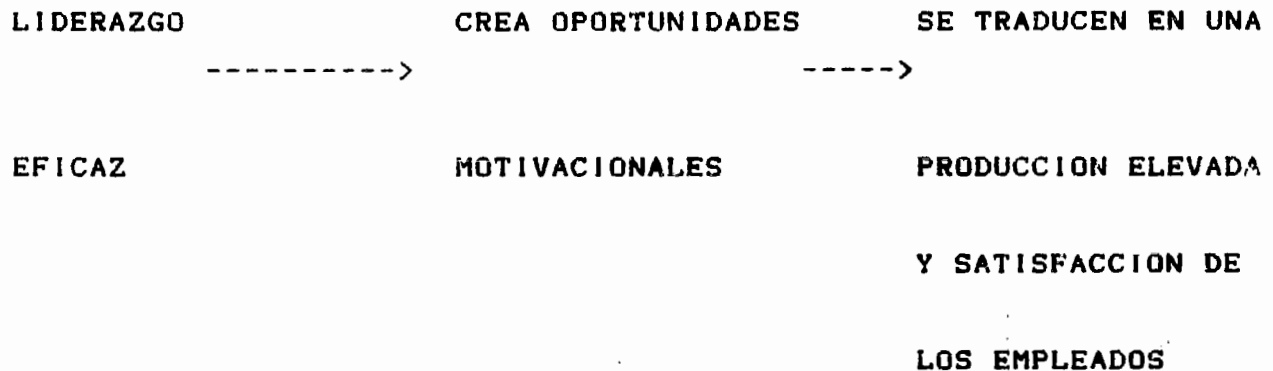


FIG. 3 EL LIDERAZGO

30. Líder es una persona con ciertas cualidades en cuanto a personalidad y carácter, las cuales están adecuadas a la situación general y estructuradas dentro de un determinado grado de conocimientos técnicos y experiencia pertinentes; además es capaz de proporcionar las funciones necesarias para guiar al grupo hacia el mejor logro de su propósito, en tanto que procura mantener y edificar su unidad como equipo en la proporción adecuada de contribuciones por parte de los miembros.

Dentro de la administración de la biblioteca es importante considerar el proceso de liderazgo usado. Likert da un resumen de este proceso en el siguiente cuadro (figura 4). Lo óptimo para el administrador es tender hacia el sistema cuatro.³¹

Red administrativa

R. Black y J. Morton³² representan, por medio de una gráfica, los diferentes estilos administrativos de liderazgo, con dos variables: una referente a la producción y otra a la gente. Describe cinco estilos de liderazgo (figura 5).

El estilo 1.1 Empobrecido, es el que sólo sirve para sostener la organización; representa un interés mínimo en la producción y en la gente.

El estilo 1.9 Country club, es el que representa un interés mínimo en la producción, y máximo en la gente, dando por resultado una producción pobre.

El estilo 9.1, De tarea, tiene una eficiencia en cuanto a la realización de las operaciones que realiza el personal para desarrollar el trabajo; este estilo muestra un interés máximo por la producción y mínimo por la gente quedando aquí incluido el estilo de supervisión autoritario.

El estilo 5.5, Medio, representa un punto medio en el cual la realización de las actividades se obtiene a través de un equilibrio entre las necesidades del trabajo en sí mismo y las necesidades del empleado. Este tipo de liderazgo trata de suprimir o evitar un conflicto en lugar de enfrentarlo y resolverlo.

El estilo 9.9, De equipo, muestra un interés máximo por la gente y también por la producción; las personas motivadas por una meta común, llegan a una eficiente labor de equipo y logran alto

rendimiento productivo y moral tanto para la institución como para el individuo. Es difícil alcanzar este nivel pero es hacia lo que se debe tender.

La administración por objetivos

Se puede tomar en cuenta que el utilizar la evaluación dentro de la administración es muy conveniente, ya que además de ser uno de los elementos del proceso administrativo, esto motiva también al personal, por estar reconocido el uso de la evaluación de la actividad como punto importante que afecta la motivación.

La administración por objetivos debe incluir consideraciones de una motivación individual, siendo esto aplicable a las bibliotecas. Dentro de la evaluación de las actividades del personal bibliotecario se debe establecer un programa en el cual se incluya un adiestramiento en comunicación (para alcanzar los fines del sistema), la motivación positiva y la utilización de una respuesta a necesidades individuales, habilidad y destreza personal.³³

La administración por resultados

En la administración por resultados³⁴ se refuerza la conducta del individuo que es compatible con los fines de la institución; pero si la conducta del individuo es antiorganizacional, el director, jefe o supervisor tiene tres alternativas:

- a) usar el reforzamiento negativo, es decir, forzarlo a seguir los reglamentos establecidos, mediante sanciones;
- b) reevaluar los estímulos y al individuo, ya que probablemente se estén usando estímulos equivocados y si se cambian éstos posiblemente, se logre la motivación requerida; o
- c) prescindir del individuo.

En la administración por resultados sólo se supervisan éstos, es decir, el producto, no la ejecución.

La teoría de la expectativa

La teoría más compleja, pero que incluye, de una forma u otra, elementos de todas las teorías antes mencionadas y también, teniendo como base la jerarquía de necesidades de Maslow, es la teoría de la expectativa.

Esta teoría puede ser comprensible y utilizada por los administradores de bibliotecas como medio para la motivación de personal.

-- La teoría de la expectativa tiene 4 grandes variables:³⁸

- 1.-Esfuerzo
- 2.-Actividad
- 3.-Resultados
- 4.-Valencia o valor.

ESFUERZO----->ACTIVIDAD----->RESULTADO (VALENCIA)

FIG. 6 COMPONENTES DE LA TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Dodge, L. Delf y V. Jean Ramsey.

"Employee motivation : expectancy theory" -- p. 43. -- En Journal of library administration. -- vol. 3, no. 1, 1980.

El esfuerzo que realizan los individuos es debido a causa de:

- A) Lo aceptable de los resultados que obtenga de su comportamiento para la realización de la actividad de trabajo.
- B) La estimación de que los resultados que ellos esperan, se obtengan.
- C) La estimación de sus habilidades para cumplir con éxito la actividad o labor que se les encomendó.

Los empleados siempre estarán esperando una recompensa por el cumplimiento o desempeño de su actividad o labor de trabajo, así sea una actividad como colocar los libros en la estantería o una labor compleja como es organizar una sección de la biblioteca.

El tamaño y significado de la recompensa debe ser semejante al tamaño y significado del trabajo realizado.

La valoración de este resultado o recompensa obtenida es conocida como valencia o valor.

Algunos de estos resultados obtenidos del desempeño de la actividad pueden ser extrínsecos (aumento de sueldo, vacaciones y otros beneficios) o intrínsecos (el incremento de la autoestima o satisfacción de necesidades de alto nivel jerárquico). Todo resultado obtenido por el personal variará de uno a otro y de época a época.

El personal directivo de las bibliotecas podría considerar dar el estímulo o recompensa que resulte atractivo para el personal y que satisfaga sus necesidades y no dar el que agrade al administrador. Es lógico suponer que cada individuo tiene diferentes expectativas.

La valencia o valor de ese resultado obtenido por el empleado es medido en una escala subjetiva para él, que va desde

-1 (altamente indeseable) a +1 (altamente deseable).

La fuerza motivacional está determinada por el establecimiento del resultado esperado y por lo tanto de los valores que un individuo da a esos resultados, es la sumatoria de los valores de los resultados tanto, positivos como negativos; la sumatoria de los valores de los resultados ofrecidos o recompensas ofrecidas a los empleados hace aumentar el esfuerzo que ellos dedican al desempeño de la actividad (ver figura 7).

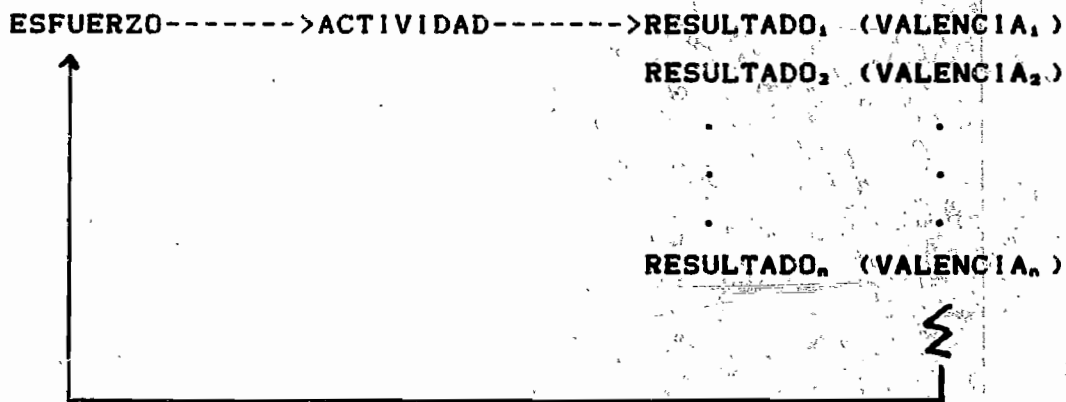


FIG. 7. EL VALOR DE LOS RESULTADOS AFECTA EL ESFUERZO

Dodge, L. Delf y V. Jean Ramsey. "Employee

motivation : expectancy theory at work" -- p.45

-- En Journal of library administration. -- vol. 3,
no. 1 (1980).

La instrumentalidad o expectativa, que es otra variable de la teoría, se refiere a la estimación de probabilidad de que un

resultado o recompensa ocurra o no y se encuentra entre la actividad y el resultado.

La instrumentalidad varia de -1 (que los resultados esperados no son probables que ocurran por estar desligados de la actividad que se realiza) a +1 (en la cual la probabilidad de que salga el resultado esperado es por estar completamente ligado con la actividad). La instrumentalidad puede afectar al valor que se le da a los resultados y por lo tanto alterar el esfuerzo que haga el empleado (ver figura 8).

Si la instrumentalidad es negativa, la motivación potencial será baja. La motivación potencial de un flujo o corriente de resultados es determinada por la multiplicación de cada valor o valencia de los resultados por el valor de su instrumentalidad. La motivación que resulte redundará en un incremento (o si se es negativa, en un decremento) del esfuerzo puesto por el empleado para el desarrollo de la actividad.

J. R. Hackman y L. W. Porter³⁴ dan la formula $F = E \times V$ donde F es el esfuerzo o la fuerza realizada; V es la valencia o valor que le da el empleado a la recompensa que él espera y E es la expectativa o probabilidad que da el empleado a que ocurran los resultados que él espera. Dodge L. Delf³⁷ llama a la expectativa, instrumentalidad y es la que tiene valores positivos o negativos. Entonces, podemos llamar a la expectativa, instrumentalidad.

Hay que considerar otros factores o variables que alteran la relación esfuerzo--actividad. Estas variables llamadas moderadores son:

La tecnología que se aplica en el trabajo

La percepción de roles

Las características y habilidades del empleado

La retroalimentación

Estas variables complementan el esfuerzo realizado por el empleado para hacer la actividad y por lo tanto afectan la instru

mentalidad o expectativa, los resultados y la valencia, así como por ende nuevamente el esfuerzo.

La tecnología aplicada para realizar la actividad de trabajo conjugada con las características y habilidades de cada individuo afectan el desempeño de la actividad y por lo tanto las demás variables.

Las percepciones de roles que tiene el empleado modifica, también, su comportamiento, al realizar las actividades y por consecuencia, el resultado; ya que el empleado está intentando realizar un papel, para cubrir los objetivos de la institución. En otras palabras, las percepciones de papeles determinan el sentido en que el individuo aplica sus esfuerzos.

Las características y habilidades del empleado son un factor importante para la realización de la actividad; ya que las capacidades físicas e intelectuales de un individuo pueden ser limitantes, en unos casos, para el desarrollo de la actividad o estas mismas, en otros casos, pueden aportar un desenvolvimiento de las labores.

La retroalimentación recibida durante el curso del trabajo afecta la actividad de los empleados, ya que si la retroalimentación es negativa, éstos reducen sus esfuerzos al realizar sus labores.

En suma, además de las cuatro principales variables expuestas en un principio (esfuerzo, actividad, resultados y valencias) se tienen dos más:

Los moderadores, que incluyen:

tecnología que se aplica en el trabajo

las características y habilidades del empleado
 la percepción de roles
 la retroalimentación

La instrumentalidad o expectativa

Ver figura 9

Por último hay dos variables más que entran en la teoría de la expectativa:

La satisfacción

La equidad

ver figura 10

Cuando el empleado pone su esfuerzo para realizar la actividad y obtiene los resultados que él espera, tiene un grado de satisfacción; éste se encuentra en función de los resultados y las valencias o valores que da el empleado a la recompensa o resultado obtenido.

Si los resultados dan una valencia positiva, el esfuerzo y la actividad realizada por el empleado le producen una satisfacción; en cambio si los resultados dan una valencia negativa, el esfuerzo y la actividad que realizó el empleado provocan en él, una insatisfacción.

Las experiencias de satisfacción que tiene el empleado afectan a otras variables, en la secuencia motivacional. La satisfacción hace aumentar el nivel de esfuerzo, la instrumentalidad o expectativa y por lo tanto, la valencia. El empleado en el futuro tratará de hacer lo mismo para tener el mismo nivel de satisfacción y sucederá a la inversa si está insatisfecho. Por lo tanto el nivel de satisfacción afecta la motivación futura.

La satisfacción o insatisfacción produce una tensión en el empleado, motivándolo a seguir obteniendo esa satisfacción o modificar su conducta para obtener la satisfacción en caso de estar insatisfecho.

La otra variable que a su vez afecta la satisfacción, es la

equidad.

La equidad es la imparcialidad con la cual los individuos han sido tratados; ésta, además de tener efectos sobre la satisfacción, incide en la instrumentalidad y a su vez puede provocar el cambio de las valencias o valores de los resultados.

La teoría de la expectativa contiene elementos que se mencionan en otras teorías sobre motivación de personal. Tiene su base en la jerarquía de necesidades de Maslow.

En la figura 11 se muestran todas las variables que intervienen en la teoría de la expectativa.

El conocimiento y, principalmente, la aplicación de estas teorías en el proceso administrativo de las bibliotecas, debe realizarse teniendo información sobre los siguientes aspectos:

-Los planes de incentivos que tiene la institución, en nuestro caso la UNAM.

-La selección de personal, a través de la cual se obtiene la información acerca de: el contexto social y económico, el nivel educativo, el aspecto psicológico y la preferencia vocacional del empleado.

**ACTORES HIGIENICOS
(AMBIENTE)**

Política y administración

Supervisión

Condiciones de trabajo

Relaciones interpersonales

Dinero, Status, Seguridad

**MOTIVADORES
(TRABAJO EN SI MISMO)**

Logro

Reconocimiento público

Trabajos desafiantes

Aumento de responsabilidades

Crecimiento y desarrollo

FIGURA 2. EVANS, G. Edward. Técnicas de Administración para Bibliotecarios. -- México : UNAM, 1980.
-- p. 213.

PROCESO DE LIDERAZGO UTILIZADO

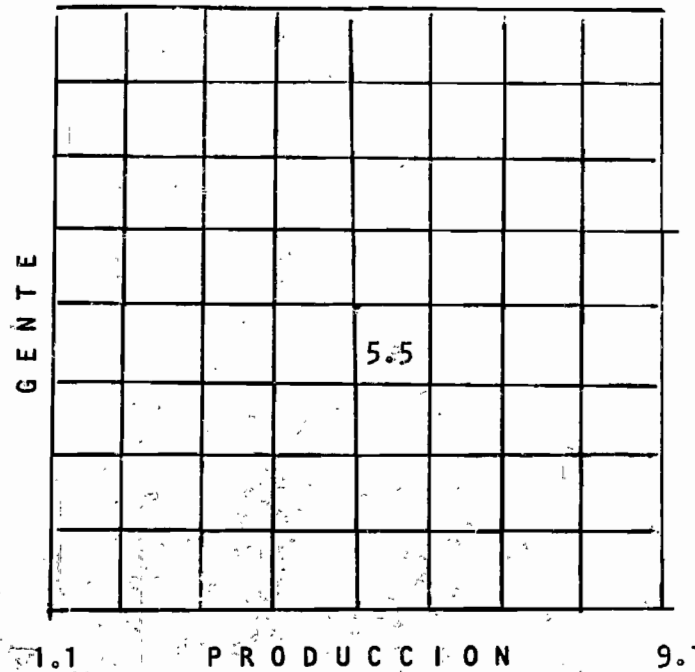
VARIABLE ORGANIZACIONAL	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Confianza del supervisor	Desconfianza en sus subordinados	Confianza, Condescendencia, relación Maestro sirviente.	Confianza substancial pero no completa. Control de la toma de decisiones	Absoluta
Fuerzas motivacionales Formas de usar los motivos	Miedo y amenazas	Algunas recompensas y castigos	Recompensas y castigos ocasionales	Participación y recompensas frecuentes
Interacción Cantidad y carácter de la interacción	Mínima, siempre con miedo y desconfianza	Mínima condescendiente	Moderada	Extensiva

FIGURA 4. ESCALA DE LIKERT

EVANS, G. Edward. Técnicas de Administración para Bibliotecarios. -- México : UNAM, 1980. -- p. 216.

1.9

9.9



1.1

PRODUCCION

9.1

FIGURA 5. ESTILOS DE LIDERAZGO

EVANS, G. Edward. Técnicas de Administración para Bibliotecarios. -- México : UNAM, 1980. -- p. 221.

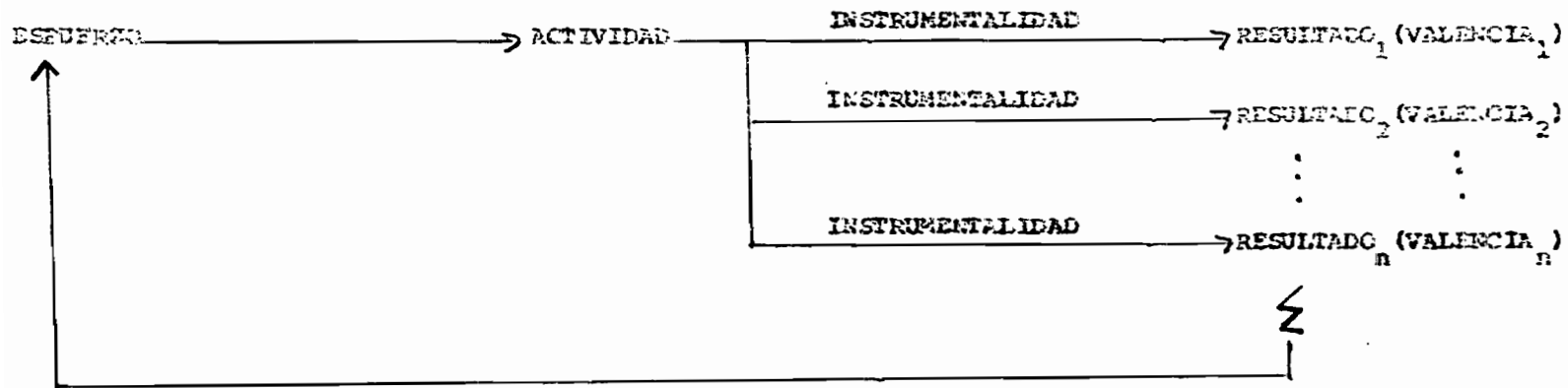


FIGURA 8. LA INSTRUMENTALIDAD

DODGE, L. Delf y V. Jean Ramsey "Employee motivation : expectancy theory at work" - p. 46.-- En Journal of Library administration. -- Vol. 3, No. 1 (1980).

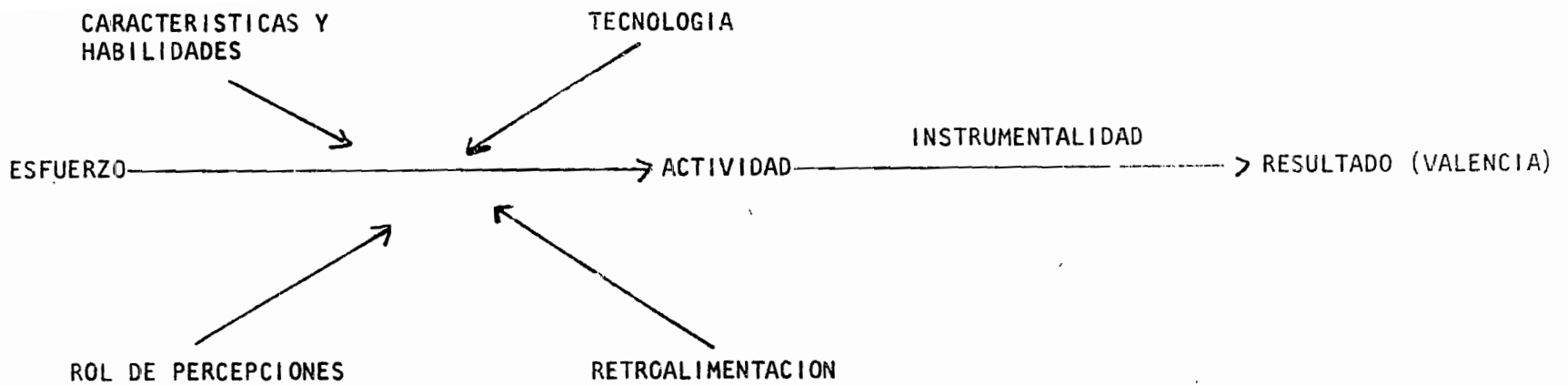


FIGURA 9. LOS MODERADORES

DODGE, L. Delf y V. Jean Ramsey "Employee motivation : expectancy theory at work " - p. 48. -- En Journal of Library administration. -- Vol. 4, No. 1 (1980).

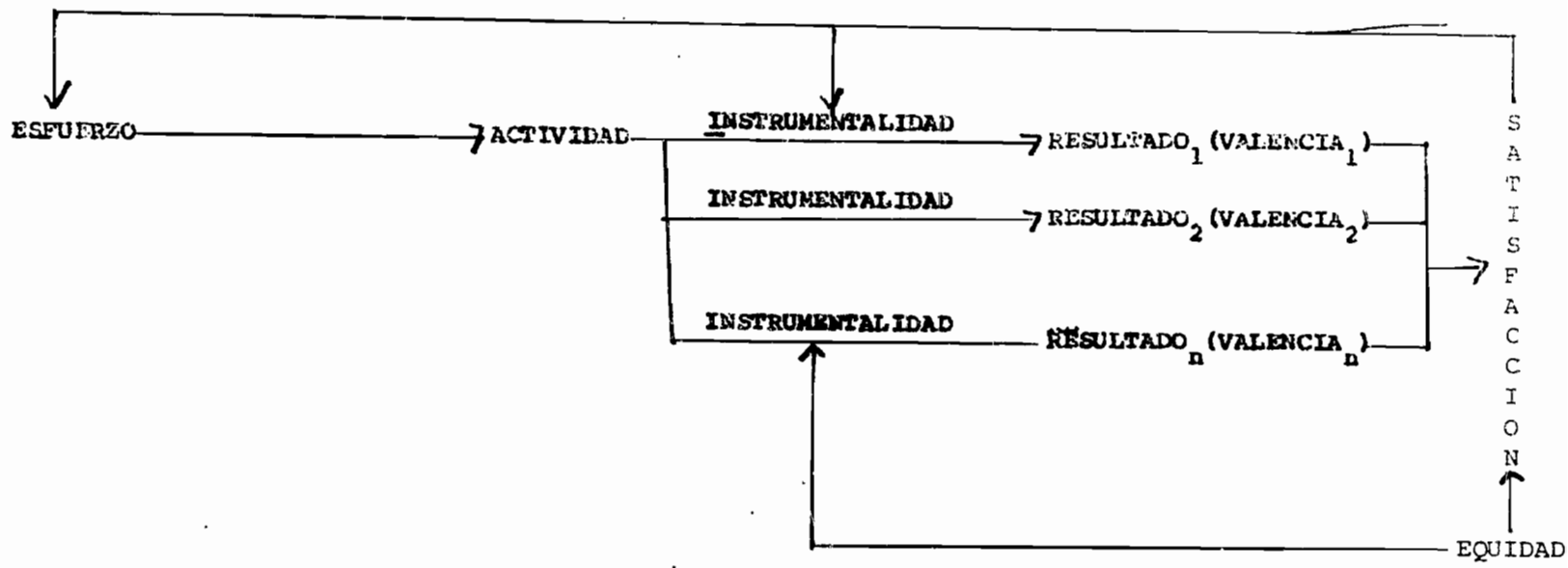


FIGURA 10. LA SATISFACCION Y LA EQUIDAD

DODGE, L. Delf y V. Jean Ramsey "Employee motivation : expectancy theory at work" -- p. 49.-- En Journal of library administration. -- Vol. 3, No. 1 (1980).

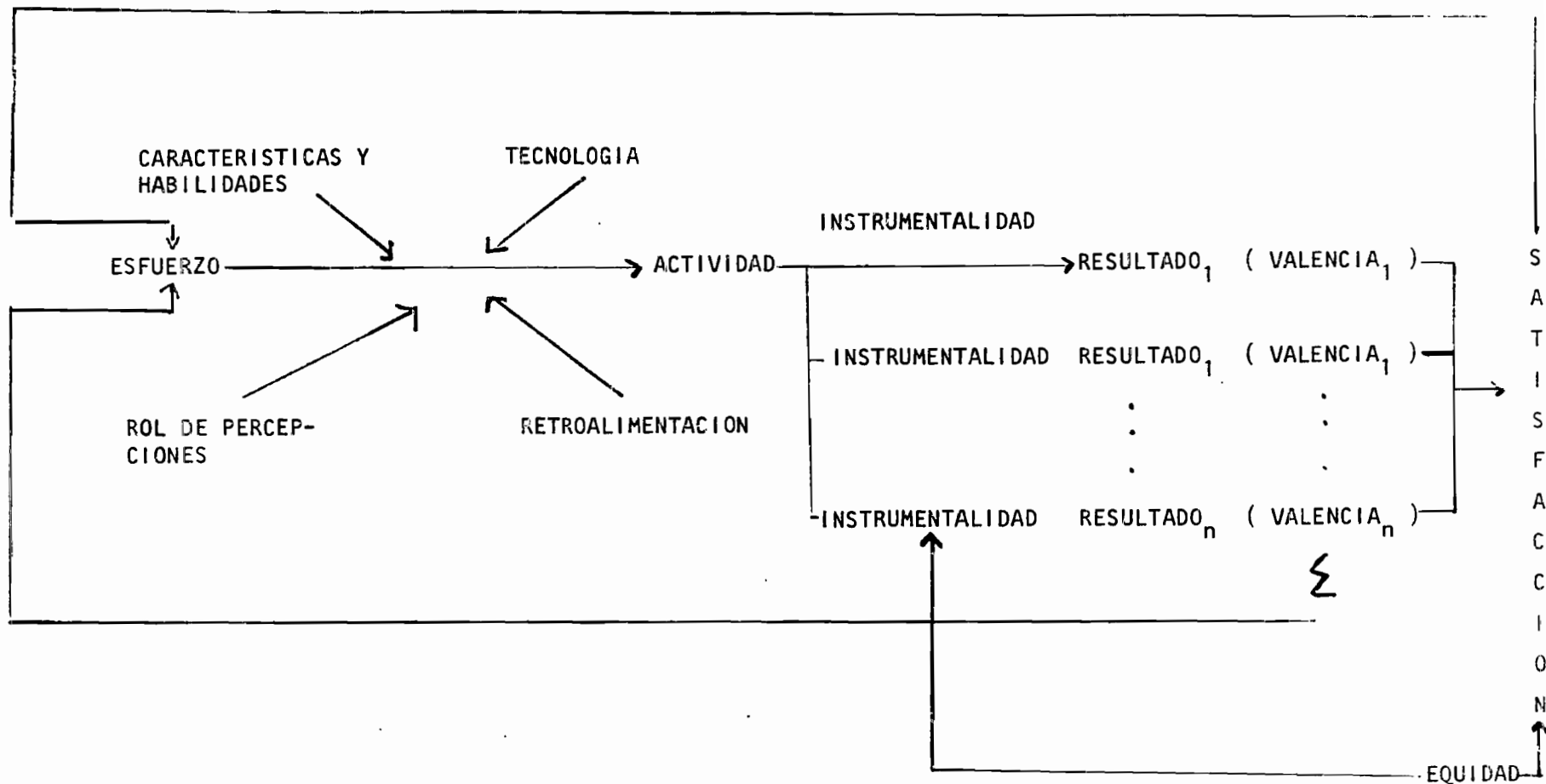


FIGURA 11. MODELO DE LA TEORIA DE LA EXPECTATIVA
 DODGE, L. Delf y V. Jean Ramsey "Employee
 Motivación : Expectancy theory at work "
 p. 50. -- En Journal of library administra-
tion. -- Vol. 3, no. 1 (1980).

CAPITULO IV

LAS BIBLIOTECAS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE LA UNAM

LAS BIBLIOTECAS DEL SISTEMA

PERSONAL

PERSONAL ACADEMICO
PERSONAL ADMINISTRATIVO
SELECCION DE PERSONAL

LAS BIBLIOTECAS DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNAM

La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.³⁰

La UNAM dentro de su Ley Orgánica menciona en el Artículo 2 que tiene derecho para:³¹

- I. Organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos generales señalados por la presente ley.
- II. Impartir sus enseñanzas y desarrollar sus investigaciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación.
- III. Organizar sus bachilleratos con las materias y por el número de años que estime conveniente, siempre que incluyan, con la misma extensión de los estudios oficiales de la Secretaría de Educación Pública.
- IV. Expedir certificados de estudio, grados y títulos.
- V. Otorgar para fines académicos, validez a los estudios que se hagan en otros establecimientos educativos, nacionales o extranjeros e incorporar de acuerdo a sus reglamentos enseñanzas de bachillerato o profesionales.

La Universidad para lograr los fines mencionados en párrafos anteriores, debe contar con una infraestructura que pueda suministrar los documentos bibliográficos necesarios para el logro de dichos fines. Esta infraestructura que organiza y proporciona la información requerida por la comunidad la constituye el Sistema de Bibliotecas de la UNAM. La responsabilidad del Sistema es satisfacer eficientemente las necesidades de información de sus autoridades, investigadores, académicos, profesores, alumnos, empleados y graduados en ella.⁴⁰ Además la Universidad debe difundir con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

Las bibliotecas del sistema

La UNAM, cuenta con una Sistema de Bibliotecas en las cuales se halla el acervo bibliográfico, que tiene la institución. Estas bibliotecas se encuentran distribuidas en las dependencias de la Universidad, principalmente en las facultades, escuelas, colegios, institutos y centros; así como en algunas dependencias académico-administrativas o administrativas; las bibliotecas dependen de esta forma de las dependencias en las cuales se hallan inmersas.

La responsabilidad de coordinar el funcionamiento del Sistema de Bibliotecas de la Universidad, es de la Dirección General de Bibliotecas, marcando los lineamientos técnicos, recursos, normas, etc., que deben seguir las bibliotecas para lograr la satisfacción de necesidades de información de los usuarios en el menor tiempo posible.

Las funciones de la Dirección General de Bibliotecas con base al informe de 1985 de la Dirección, son:

- 1.-Fijar las normas generales del sistema bibliotecario
- 2.-Dirigir y coordinar el sistema bibliotecario
- 3.-Asesorar en la planeación de las actividades bibliotecarias a las bibliotecas de la UNAM
- 4.-Evaluar y capacitar al personal bibliotecario
- 5.-Establecer las normas técnicas básicas para el mejor funcionamiento del sistema
- 6.-Establecer los lineamientos generales para la utilización racional de los recursos bibliotecarios disponibles
- 7.-Reglamentar y dictaminar respecto a la creación de bibliotecas
- 8.-Asesorar a la Dirección General de Presupuesto por programas en la elaboración del presupuesto del sistema bibliotecario
- 9.-Difusión de la información que requiere la comunidad bibliotecológica universitaria
- 10.-Apoyar los servicios bibliotecarios a través de la Biblioteca Central
- 11.-Coordinar las adquisiciones bibliográficas a través del registro bibliográfico, el control presupuestal y el control patrimonial
- 12.-Realizar las actividades de catalogación y clasificación del material bibliográfico que se integra al acervo general de la UNAM
- 13.-Analizar y diseñar sistemas, captura de datos, mantenimiento de los bancos bibliográficos para uso de toda la comunidad universitaria, producción de tarjetas catalográficas, bibliografías, índices, microfichas, control de adquisiciones, etc.

La Dirección General de Bibliotecas tiene la estructura que se muestra en la figura 12.

En la Dirección General de Bibliotecas están centralizados

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

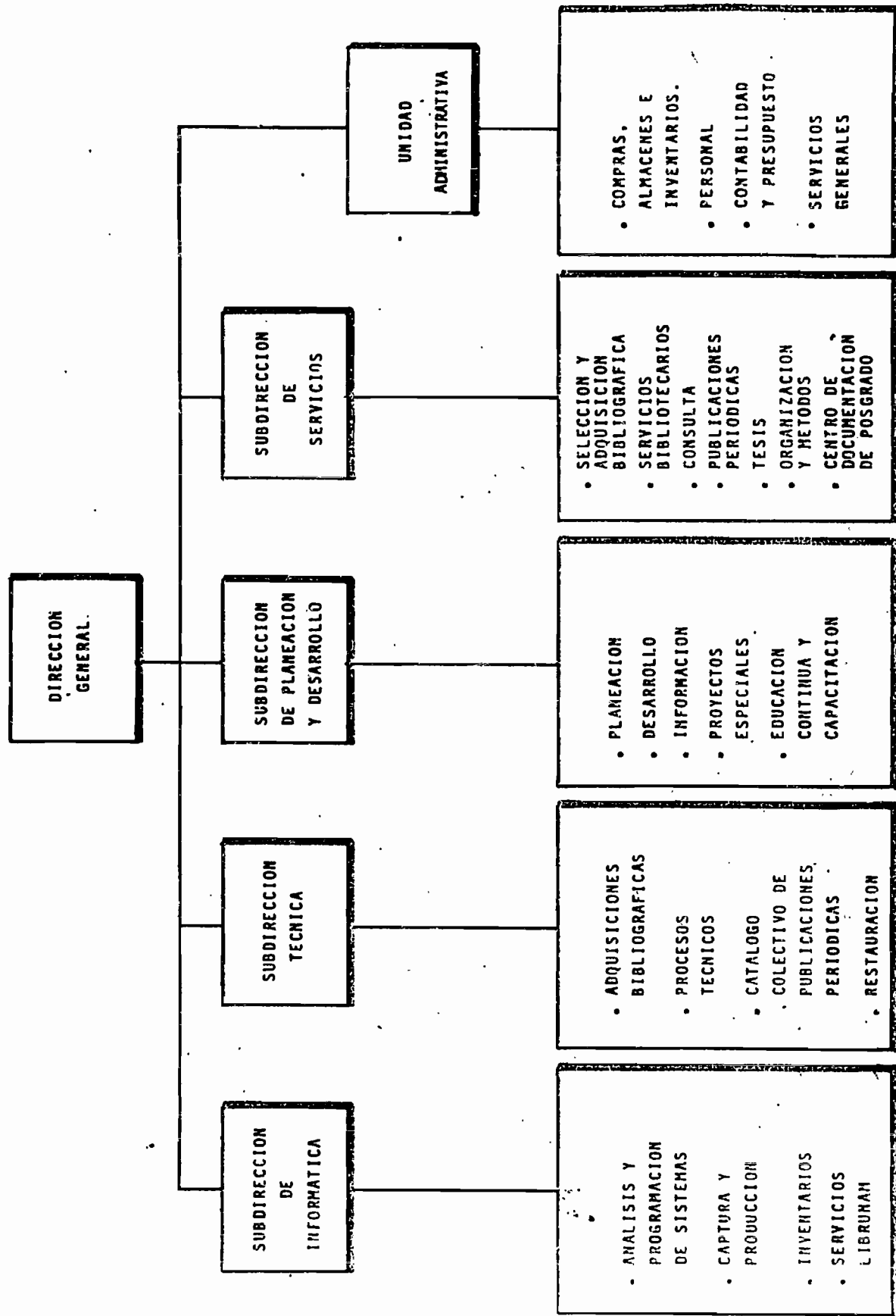


FIGURA 12

los procesos técnicos, es decir, la catalogación y clasificación, así como la reproducción de juegos de tarjetas. Los procesos técnicos se hallan automatizados, ya que la Dirección General de Bibliotecas cuenta con un sistema de cómputo en el cual se maneja el Banco de Datos LIBRUNAM.

Existen 168 bibliotecas⁴² las cuales albergan las colecciones que procesa la Dirección General de Bibliotecas.

Las bibliotecas integrantes del Sistema de Bibliotecas de la UNAM están distribuidas en las dependencias dedicadas a la docencia y a la investigación, principalmente y en algunas dependencias administrativas o académico-administrativas.

El Sistema de Bibliotecas tiene que dar servicio, potencial, a 266 181 estudiantes desde el nivel bachillerato hasta el de progrado, a 27 910 empleados académicos y a 25 454 empleados administrativos,⁴³ pero, también, a la comunidad en general.

Personal

El personal, en las bibliotecas del sistema, es el que lleva a cabo las diferentes actividades que se realizan en las mismas.

Las bibliotecas integrantes del sistema cuentan con dos tipos de personal: personal académico y personal administrativo.⁴⁴

El personal administrativo es el encargado de las actividades de apoyo o rutinarias; el personal académico es el que debe desarrollar las actividades académicas o profesionales, como la administración, la investigación, la catalogación y clasificación, etc., por lo que el académico debe ser profesional

en bibliotecología y quien administre la biblioteca; pero también, se requieren profesionales, de esta área, en otras secciones o departamentos de la biblioteca, como serían: procesos técnicos, consulta, circulación, etc.

El personal que trabaja en las bibliotecas del sistema, tiene la siguiente escolaridad, en base al Censo de Bibliotecas Oficiales en la República Mexicana:⁴⁵

Personal trabajando en las bibliotecas (incluyendo todos los tipos de nombramiento): 1761

NIVEL DE ESTUDIOS	NUMERO DE PERSONAL	PORCENTAJE
No Profesional (con el mínimo del 50% de estudios de preparatoria hasta el más bajo)		63.04 %
Ninguna escolaridad	5	.28 %
Primaria	240	13.62 %
Secundaria	268	15.21 %
Estudios técnicos después de la secundaria	58	3.28 %
Bachillerato	356	20.21 %
Estudios técnicos después del bachillerato	26	1.47 %
Estudios comerciales	145	8.23 %
Estudios de normal	13	.73 %
Desconocido	12	.68 %

Estudios Profesionales (con el mínimo del 50% de estudios de nivel licenciatura en adelante) 43.70 %

Licenciatura	577	32.76 %
Especialización	13	8.23 %
Maestría	38	2.15 %
Doctorado	16	.56 %

El mayor número de empleados que trabajan en la biblioteca caen en los siguientes rubros:

Con nivel bachillerato	20.21 %
Con nivel licenciatura	32.76 %

Nótese que en el número total de trabajadores se incluyen todos los que se encuentran adscritos a la biblioteca: bibliotecarios, secretarías, oficiales administrativos, etc.

Obsérvese que en la práctica se encuentra personal bibliotecario, cuyo nivel de escolaridad fluctúa desde primaria hasta licenciatura.

PERSONAL CON ESTUDIOS EN BIBLIOTECOLOGIA

NIVEL DE ESTUDIOS	NUMERO DE PERSONAL	POCENTAJE
Profesional		
Licenciatura	122	6.92 %
Especialización	8	.45 %
Maestría	10	.56 %
Doctorado	0	0.0 %
No Profesional		
Cursos, talleres, capacitación, estudios de nivel técnico, etc.	514	29.18 %

De todo el personal que labora en las bibliotecas sólo el 29.18% cuenta con cursos, talleres, estudios a nivel técnico, etc en bibliotecología; y poco más del 6.92% tiene nivel profesional, lo cual representa un porcentaje mínimo.

Las bibliotecas no cuentan con personal, en gran medida, con estudios a nivel profesional en el área de bibliotecología; sólo se presenta en una cantidad más alta personal con cursos, talleres, etc.

Indudablemente la carencia de personal con estudios en el área, afecta los servicios que ofrece cada biblioteca por no contarse con los conocimientos necesarios para organizar dichos servicios.

JEFES DE BIBLIOTECA SIN ESTUDIOS EN BIBLIOTECOLOGIA

Profesional	28	19.71 %
No Profesional	10	7.04 %

JEFES DE BIBLIOTECA CON ESTUDIOS EN BIBLIOTECOLOGIA

Profesional	52	36.60 %
No Profesional	52	36.60 %

En base a las 142 bibliotecas encuestadas en el Censo, el 36.6% de los jefes de la biblioteca tienen estudios, a nivel profesional, en bibliotecología; otro 36.6% con nivel no profesional en el área y el 26.78% de los responsables de la biblioteca no tienen ningún estudio en el área de bibliotecología.

En base a lo anterior se puede concluir que los responsables de las bibliotecas no tienen estudios profesionales en bibliotecología (63.38%) lo cual repercute en la calidad de todas las actividades y servicios de la biblioteca.

Al encontrarse personal que no tiene estudios profesionales en el área, es difícil que conjugue los conocimientos de la administración de bibliotecas y los de motivación de personal, ya que los primeros no los maneja y los segundos, posiblemente tampoco, pero en el caso de que los manejara no los podría aplicar eficientemente puesto que desconoce el procedimiento de las actividades que se llevan a cabo en una biblioteca.

Las relaciones laborales de la UNAM con su personal están regidas por los contratos colectivos de trabajo por parte de las AAPAUNAM y por el STUNAM representando a los trabajadores académicos y administrativos respectivamente; los contratos

especifican los derechos y obligaciones del personal así como incentivos o estímulos que reciben; también éstos últimos se encuentran en la Legislación Universitaria.

Personal académico

Son trabajadores académicos aquellos que prestan sus servicios personales a la UNAM, para desempeñar funciones consistentes en impartir educación bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; para organizar y realizar investigaciones, principalmente, acerca de temas y problemas de interés nacional; para desarrollar actividades contundentes y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la educación y de la cultura; así como participar en la dirección y administración, en su caso, de las actividades mencionadas.⁴⁶

El personal académico de la Univesidad está compuesto por:⁴⁷

Técnicos académicos

Ayudantes de profesor e investigador

Profesores e investigadores

Todo personal académico podrá laborar mediante nombramiento de interino, definitivo o por contrato de prestación de servicios. El tabulador de personal académico puede verse en el anexo I.

En las bibliotecas de la UNAM el personal académico está compuesto por técnicos académicos, principalmente, que van desde técnico académico auxiliar hasta técnico académico titular.⁴⁸

Son técnicos académicos ordinarios quienes hayan demostrado tener experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada especialidad, materia o área, para realizar tareas específicas y

FE DE ERRATAS

D I C E

DEBE DECIR

Pág. 2 SUGERENCIAS

RECOMENDACIONES

Pág. 73 45.-...Censo de bibliotecas
de Bibliotecas de Univer
sidades oficiales...

...Censo de bibliotecas de
Universidades oficiales...

Pág. 75 2.-...Censo de bibliotecas
universidades oficiales...

...Censo de bibliotecas -
de Universidades oficia-
les...

sistemáticas de los programas académicos y/o servicios técnicos de una dependencia de la UNAM.⁴⁷ Estos técnicos académicos ordinarios pueden tener nombramiento interino, definitivo o laborar por contrato y ser de tiempo completo o de medio tiempo. También los técnicos académicos pueden desempeñar, con remuneración adicional, puestos de confianza, es decir, fungir como coordinadores, jefes o responsables de una biblioteca, tomando a ésta como un departamento dentro de la estructura interna de cada dependencia.

Los técnicos académicos pueden ocupar alguna de las siguientes categorías:

Auxiliar

Asociado

Titular

Cada categoría tiene 3 niveles A, B y C. Los requisitos para ingresar a cada categoría se pueden consultar en el anexo II.

Los estudios que se deben de pedir a un técnico académico para trabajar en una biblioteca deben ser en bibliotecología.

El personal académico que labora en la Universidad goza de diferentes incentivos o estímulos, según el Contrato Colectivo de Trabajo UNAM/AAPAUNAM y lo que marca la Legislación Universitaria (ver anexo III, IV y V).

Personal administrativo

"Forman el personal administrativo los trabajadores al servicio de la Universidad. Trabajador es toda aquella persona que presta a la Universidad sus servicios materiales, intelectuales o

ambos generados en virtud del nombramiento respectivo. El hecho de figurar en las nóminas de pago de sueldos de la Universidad surtirá efecto de nombramiento."50

El personal administrativo tiene las siguientes ramas:

- a) Administrativa
- b) Auxiliar de administración
- c) Profesional
- d) Especializada técnica
- e) Especializada obrera
- f) Obrera
- g) las que acuerden entre la UNAM y STUNAM por conducto de la comisión mixta de tabuladores.

El personal administrativo está agrupado en un sindicato, que es el STUNAM, el cual tiene la titularidad del contrato colectivo de trabajo.

El personal administrativo al servicio de la institución se divide como sigue:

- 1.-Trabajadores de confianza
- 2.-Trabajadores de base
- 3.-Trabajadores temporales

Los trabajadores de confianza son aquellos que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general no tabulados; así como los relacionados con trabajos confidenciales, estrictamente, de los directores de facultades, escuelas, dirección de servicios, coordinaciones, directores de institutos y centros, de las dependencias.

Ningún empleado de confianza podrá inmiscuirse en los asuntos oficiales del sindicato.

Los empleados de base son aquellos que desempeñan labores de carácter permanente para el desarrollo normal de los servicios de la Universidad, con excepción de los empleados de confianza y los que ocupan una plaza tabulada.

Los empleados temporales son los que están contratados por obra determinada o tiempo determinado.

El personal administrativo de base que trabaja en las bibliotecas, principalmente, son:

Secretarias

Oficiales administrativos

Auxiliares de intendencia

Bibliotecarios

Jefes de biblioteca

Para el presente estudio los puestos administrativos más importantes son los de bibliotecario y el de jefe de biblioteca de los cuales se pueda observar la descripción del puesto, así como las funciones que se presentan en el catálogo general de puestos administrativos de base (figura 13).

El personal administrativo de base goza de una serie de estímulos o incentivos de acuerdo a su Contrato Colectivo de Trabajo y de lo que marca la Legislación Universitaria (anexo VI y VII).

El personal que labora en las bibliotecas, tanto el académico como el administrativo, tiene derecho a recibir los estímulos que ofrece la Universidad.

No sólo los incentivos, que se le dan al personal, funcionan por sí mismos, es necesario tomar en cuenta el aspecto referente a la propia motivación, en primera instancia, que tenga el trabajador en sí mismo.

Es necesario tomar en cuenta que las teorías de motivación de personal fueron realizadas en Norteamérica, principalmente; esto determina que no sean aplicables en su totalidad al

RAMA ESPECIALIZADA TECNICA

PUESTO: 06 BIBLIOTECARIO

FUNCIONES:

1. Recibir, registrar, colocar y localizar oportunamente los libros y otras publicaciones.
2. Proporcionar servicio de préstamo de libros y otras publicaciones.
3. Llevar a cabo el proceso de marcaje.
4. Elaborar y mantener el inventario de la Biblioteca y presentar estadísticas de servicios.
5. Proporcionar orientación e información relativa al uso de las bibliotecas.
6. Verificar que los libros y otras publicaciones no estén mutilados o dañados al entregarlos y recibirlos.
7. Reportar y relacionar libros y publicaciones que se encuentren deteriorados o mutilados para que se proceda a su restauración.
8. Elaborar tarjetas y credenciales para préstamos de libros.
9. Recibir, revisar y controlar credencial y boletas de préstamo debidamente requisitadas.
10. Solicitar y controlar los materiales que requiera para la ejecución de su trabajo.
11. Responsabilizarse de la guarda y custodia de los libros, revistas y otras publicaciones de la Biblioteca.
12. Elaborar y mantener al día catálogos alfabéticos, geográficos, numéricos, onomásticos y otros de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.
13. Elaborar índices, guías, fichas bibliotecarias y microfilms.
14. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la comisión mixta de tabuladores.

REQUISITOS:

1. Preparatoria terminada y estudios técnicos de biblioteconomía o constancia de conocimiento de las funciones o curso de capacitación.
2. Seis meses en puesto similar.
3. Examen teórico del área.
4. Saber manejar equipo técnico como: máquina de escribir, pirográfo y similares que se requieran para la realización de su trabajo.

PERFILES DEL PUESTO

CLAVI ET-06

CONOCIMIENTO Y APTITUD

ESCOLARIDAD

Carrera técnica después de la secundaria.

EXPERIENCIA

Requiere 6 meses de experiencia

CRITERIO E INICIATIVA

Requiere la comprensión de normas, reglas, instrucciones genéricas y/o procedimientos no rutinarios para atender un número considerable de actividades no siempre relacionadas entre sí.

RESPONSABILIDAD:

EN DIRECCION Y/O SUPERVISION

Se es responsable de la asignación y terminación de tareas rutinarias y sencillas del personal a su cargo, el ocupante del puesto desarrolla actividades semejantes a las de los puestos que supervisa.

El número de empleados que supervisa es de 11 a 20.

EN TRAMITES, PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

La no observación de los trámites y procedimientos preestablecidos puede ocasionar la no actualización de los registros de información y retrasar el proceso de trabajo sin afectar a otros puestos.

ECONOMICA

No requiere del manejo de efectivo o valores.

EN BIENES

Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones de periodicidad media (hasta un mes).

Si el costo promedio de la herramienta, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., que maneja asciende hasta el: 800% del salario mínimo universitario.

ESFUERZO:

FISICO

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma intermitente y - esporádica donde las actividades son monótonas y existen períodos cortos de descanso normales.

CATALOGO GENERAL DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE.

RAMA ESPECIALIZADA TECNICA

PUESTO: 14 JEFE DE BIBLIOTECA

FUNCIONES:

1. Organizar y establecer el procedimiento de trabajo, coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
2. Preparar clasificaciones, catalogaciones, índices, guías, fichas bibliográficas, microfilmaciones, siguiendo los lineamientos de bibliotecas.
3. Elaborar presupuesto de adquisiciones de libros, equipo y material.
4. Supervisar vales de préstamo de libros y autorizar préstamos interbibliotecarios.
5. Elaborar, revisar, actualizar e implementar formatos de control interno.
6. Autorizar credenciales.
7. Efectuar la compra de material bibliográfico.
8. Solicitar oportunamente los servicios de mantenimiento y limpieza.
9. Solicitar y controlar los materiales y útiles necesarios para la realización de su trabajo.
10. Elaborar y presentar informes periódicos sobre su área.
11. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la comisión mixta de tabuladores.

REQUISITOS:

1. Constancia de haber cubierto el 70% del total de créditos de la Lic. en Bibliotecología.
2. Requiere un año de experiencia.
3. Examen teórico y práctico sobre la materia.
4. Saber manejar equipo técnico del área.

PERFILES DEL PUESTO.

CLAVE: ET-14

CONOCIMIENTO Y APTITUD

ESCOLARIDAD

Licenciatura

EXPERIENCIA

Requiere 1 año de experiencia.

CRITERIO E INICIATIVA

Requiere la capacidad para participar en la formulación de proyectos, programas y presupuestos, incluyendo el análisis para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos para hacer frente a situaciones especiales donde predomine sugerir o implementar nuevas formas, métodos o sistemas.

RESPONSABILIDAD:

EN DIRECCION Y/O SUPERVISION

Requiere de supervisar en forma directa las actividades del personal a su cargo -- controlando rendimiento y eficiencia de los trabajos realizados, asimismo atiende y resuelve problemas sencillos del personal a su cargo.

El número de empleados que supervisa es de 21 a 30.

EN TRAMITES, PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS

La no observación de los trámites y procedimientos puede ocasionar la pérdida de recursos o suspensión del trámite afectando a la dependencia.

ECONOMICA

No requiere del manejo de efectivo o valores.

EN BIENES

Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones de frecuencia variable (hasta dos meses)

El costo promedio de la herramienta, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., que maneja asciende hasta el:

ESFUERZO:

FISICO

Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros en forma frecuente o continuada durante períodos equivalentes a menos del 50% de la jornada, donde son varias sus actividades que permiten la eliminación de fatiga.

MENTAL Y/O VISUAL

Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante períodos medios que cubren hasta el 50% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error - difíciles de detectar, por ejemplo: comprobación de operaciones, rectificación de medidas, etc.

CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS:

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones ambientales sin características desfavorables en cuanto a iluminación, olores, ruido, etc.

RIESGOS

No se presenta ningún riesgo de trabajo, pues existen las normas de seguridad y la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.

trabajador mexicano, ya que el contexto social, económico y cultural de Estados Unidos es diferente al mexicano.

México es un país en vías de desarrollo en el cual el trabajador y las grandes masas populares enfrentan los siguientes problemas:

- desempleo
- bajo poder adquisitivo del salario
- inflación
- problemas de vivienda, etc.

Por lo tanto, las motivaciones del trabajador mexicano son diferentes a las del trabajador norteamericano.⁵¹

La selección de personal

El proceso de selección es una serie de etapas específicas para decidir cual de los candidatos que se presentan se debe contratar. Entre estas etapas están incluidas las que hacen coincidir las necesidades de empleo del trabajador con las necesidades de la institución.⁵² En suma la selección de personal implica, entonces, equiparar las habilidades, intereses y personalidad de los candidatos con las especificaciones del puesto.

Entre las etapas para realizar la selección de personal se mencionan las siguientes:⁵³

- solicitud del candidato, anexando curriculum
- entrevista preliminar
- exámen de conocimientos
- aplicación de pruebas psicológicas
- entrevista
- exámen médico
- contratación

Las etapas anteriores pueden variar de una institución a otra, dependiendo de las características del puesto y la institución.

La solicitud, el curriculum, la entrevista preliminar, el examen de conocimientos, los resultados de las pruebas psicológicas y la entrevista final, proporcionan información sobre el solicitante para su contratación. Pero también, esta información puede ser valiosa para el jefe o supervisor quién tiene bajo su responsabilidad la dirección del personal que se contrata.

De los anteriores hay un aspecto de suma importancia y es la inclinación vocacional de los trabajadores.

La selección en la UNAM se realiza con el llenado de una solicitud con la cual se adjuntan los documentos que amparan cubrir los requisitos mínimos para el puesto, en base al Catálogo de Puestos Administrativos de Base. Si la persona es enviada por el sindicato, éste manda la solicitud con los documentos probatorios. Después se aplica un examen de conocimientos y un examen médico o si se pretende concursar por una plaza más alta, ya siendo trabajador administrativo de la UNAM, sólo se entregan documentos que amparan reunir los requisitos mínimos y se aplica un examen de conocimientos; aunado a esto se maneja un riguroso criterio de antigüedad para otorgar la plaza a la persona, sin importar la calificación, exigiendo sólo que sea aprobatoria, por parte del candidato con mayor antigüedad. Todo lo anterior es en relación a la selección del personal administrativo.

Respecto a la selección del personal académico, éstos deben cumplir con los requisitos que marca el Estatuto del Personal Académico de la UNAM; lo cual implica un análisis más a fondo del candidato; se presenta una solicitud por escrito, se anexa curriculum para su análisis se presenta un examen de conocimientos

sobre el área respectiva, se puede realiza una entrevista y se procede a la contratación.

En resumen en el proceso de selección, en la Universidad, no siempre se realizan las etapas de:

- entrevista preliminar
- el análisis en todos los casos del curriculum, principalmente para la selección del personal administrativo
- la aplicación de pruebas psicológicas
- la entrevista final.

Por lo antes dicho, casi nunca se cuenta con la información necesaria, la cual podría ser fundamental para el jefe o supervisor quién tiene bajo su dirección al personal que se contrata.

La información que se obtiene del examen de conocimientos así como de la revisión de su curriculum, proporcionan la seguridad, algo relativa, de que la persona sabe como realizar las actividades y el por qué de las mismas.

Las pruebas psicológicas proporcionan información sobre la personalidad del candidato, si es una persona creativa, con iniciativa o no, si tiene una inclinación vocacional por el trabajo que va a desempeñar o si es conflictiva, etc. Aunque se argumenta que estas pruebas tienen poca validez,⁵⁴ lo importante de éstas es la información que pueden proporcionar y que, conjuntamente, con la información que se obtenga de las otras etapas del proceso de selección pueden ser de gran utilidad para el administrador de la biblioteca.

La entrevista preliminar, los datos de la solicitud, el curriculum, los resultados del examen de conocimientos y los resultados de las pruebas psicológicas pueden complementarse y corroborarse con la entrevista final, la cual debe ser bien realizada para obtener la información más fidedigna y objetiva posible sobre el candidato para su contratación.

En suma, a través de las etapas de la selección se obtiene información sobre:

- las condiciones socioeconómicas
- nivel de estudios
- intereses vocacionales
- habilidades y personalidad

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS ESTIMULOS QUE OFRECE LA UNAM

ANALISIS DE LOS ESTIMULOS QUE OFRECE LA UNAM

Los incentivos que ofrece la UNAM, se encuentran especificados en la Legislación Universitaria y en los Contratos Colectivos de Trabajo; son precisamente para motivar al personal, para que alcancen los objetivos fijados y sigan un tipo de comportamiento en el trabajo.

Los estímulos o incentivos que ofrece la UNAM al personal académico dentro de la Legislación Universitaria y el Contrato Colectivo, se encuentran especificados como tal en:

Reglamento del Sistema de Cátedras y Estímulos Especiales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Reglamento del Estímulo por Asistencia al Personal Académico.

Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico 1987-1989, Cláusula no. 50.

Ver anexos III, IV y V.

Para el personal administrativo al servicio de la UNAM, se encuentran especificados en:

Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo al Servicio de la Universidad Nacional Autónoma de México*, Título Sexto, Capítulo II Estímulos.

Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988, Cláusula no. 63.

Ver anexos VI y VII.

*Lo estipulado en este reglamento no es aceptado por el STUNAM, pero en la práctica algunos puntos se aplican en las dependencias. El análisis de los incentivos o estímulos se basa en los siguientes parámetros:

A) Tipo de incentivos

- incentivo no financiero
- incentivo financiero

B) Incentivo que apoya la aplicación de las siguientes teorías de motivación de personal:

- Jerarquía de necesidades de Maslow
- Teoría de la madurez/inmadurez de Argyris
- Teoría de los dos factores
- Teoría X y teoría Y
- Teoría de la motivación económica
- Teoría de la equidad
- Ley del efecto
- Sistema de administración
- Red administrativa
- Administración por objetivos
- Administración por resultados
- Teoría de la expectativa

Los resultados del análisis de los incentivos o estímulos son los siguientes:

Tipo de incentivo o estímulo	Porcentaje de estímulos que da la UNAM
Financieros directos	0 %
Financieros indirectos	100 %
No financieros	60 %

Los estímulos no financieros se encuentran incluidos en:

Reglamento del Sistema de Cátedras y Estímulos Especiales de la

Universidad Nacional Autónoma de México.

Contrato Colectivo del Personal Académico 1986-1988, Cláusula 50. Reglamento interior de Trabajo del Personal Administrativo al Servicio de la Universidad Nacional Autónoma de México, Título Sexto, Capítulo II Estímulos.

Aunque los estímulos mencionados anteriormente son financieros indirectos, también, incluyen elementos no financieros ya que:

-El Sistema de Cátedras y Estímulos Especiales de la UNAM, tiene por objetivo principalmente, promover la superación del nivel académico de la institución, esto mediante un incentivo financiero, pero también, da reconocimiento académico a quien ocupe una cátedra o estímulo especial, ya que se otorga a los académicos que se hayan distinguido particularmente en el desempeño de sus actividades.

-La cláusula no. 50 del Contrato Colectivo del Personal Académico 1986-1988, establece que además del estímulo económico que se da a los trabajadores académicos con 10, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50 años de prestación de servicios, la UNAM entregará a los acreedores a este reconocimiento un diploma y una medalla con una inscripción alusiva.

-En el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo al Servicio de la UNAM, se les conceden notas buenas a los trabajadores para su expediente además de las gratificaciones que contempla el reglamento.

Siguiendo con el análisis de los estímulos o incentivos que da la UNAM y que apoya la aplicación de las teorías de motivación de personal se tiene:

CUADRO GENERAL

Teorías de motivación de personal	Porcentaje de estímulos o incentivos que apoyan la teoría.
Jerarquía de necesidades de Maslow	
Necesidades primarias	
Necesidades de seguridad	
Necesidades sociales	
Necesidades de estima	40 %
Necesidades de autorrealización	20 %
Teoría de la madurez/inmadurez de Argyris	
Madurez	60 %
Inmadurez	
Teoría de los dos factores	
Factores extrínsecos	0 %
Factores intrínsecos	60 %
Teoría X y Teoría Y	
Teoría X	0 %
Teoría Y	60 %
Teoría de la motivación económica	100 %
Teoría de la equidad	60 %
Ley del efecto	20 %
Sistema de administración	0 %
Red administrativa	0 %
Administración por objetivos	0 %
Administración por resultados	20 %
Teoría de la expectativa	0 %

**CUADRO DE ANALISIS DE ESTIMULOS
QUE DA LA UNAM POR TIPO DE PERSONAL**

Teorias de motivación de personal	Porcentaje de estímulos o incentivos que apoyan la teoría.	
	Académicos (tres clases de estímulos)	Administrativos (dos clases de estímulos)
Jerarquía de necesidades de Maslow		
Necesidades primarias		
Necesidades de seguridad		
Necesidades sociales		
Necesidades de estima	33.3 %	50 %
Necesidades de autorealización	33.3 %	0 %
Teoría de la madurez/inmadurez de Argyris		
Madurez	66.6 %	50 %
Inmadurez	0 %	0 %
Teoría de los dos factores		
Factores extrínsecos	0 %	0 %
Factores intrínsecos	66.6 %	50 %
Teoría X y Teoría Y		
Teoría X	0 %	0 %
Teoría Y	66.6 %	50 %
Teoría de la motivación económica	100 %	100 %
Teoría de la equidad	66.6 %	50 %
Ley del efecto	0 %	50 %
Sistema de administración	0 %	0 %
Red administrativa	0 %	0 %
Administración por objetivos	0 %	0 %
Administración por resultados	0 %	50 %
Teoría de la expectativa	0 %	0 %

Ver figura 14

El análisis de los estímulos o incentivos arroja lo siguiente:

A) El 100 % de los incentivos o estímulos que da la UNAM son financieros indirectos

B) Los incentivos que ofrece la UNAM no apoyan de ninguna manera las siguientes teorías de motivación de personal:

Sistema de Administración

Red administrativa

Administración por objetivos

Teoría de la expectativa

C) Sólo en un 60% de los incentivos que ofrece la UNAM contienen elementos de tipo no financiero y a la vez contienen de tipo financiero.

FIGURA 14

TEORIAS DE MOTIVACION DE PERSONAL ESTIMULO O ESTIMULO	IND--DIR INCENTIVOS	INCENTIVOS NO	JERARQUIA DE	ARGYRIS MADUREZ / INMADUREZ	HERZBERG		MCGREGOR	
	FINANCIEROS	FINANCIEROS	MASLOW		1	2	X	Y
PERSONAL ACADEMICO								
RELACION UNIVERSITARIA ASIGNAMENTO DEL ESTIMULO POR ASISTENCIA PERSONAL ACADEMICO	X							
RELACION UNIVERSITARIA ASIGNAMENTO DEL SISTEMA DE CATEDRAS Y CATEDRAS ESPECIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.	X	X	X X X X X	X		X		X
TRABAJO COLECTIVO DEL PERSONAL ACADEMICO 1988 ARTICULO NO. 50	X	X	X X X X	X		X		X
PERSONAL ADMINISTRATIVO								
RELACION UNIVERSITARIA ASIGNAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, TITULO SEXTO, ARTICULO II, ESTIMULOS.	X	X	X X X X	X		X		X
TRABAJO COLECTIVO DE TRABAJO 1986-1988 ARTICULO NO. 63, ESTIMULOS.	X							

CONCLUSIONES

- 1.- El administrador de la biblioteca debe conocer y manejar las diversas teorías de motivación de personal para dirigir a los trabajadores que se encuentran bajo su responsabilidad; desempeñando, de esta forma, la fase de dirección dentro del proceso administrativo.
- 2.- La selección de personal que se realiza en la UNAM no presenta todas las fases de este proceso, por lo que no se obtiene información objetiva sobre el empleado que se contrata, por lo tanto el jefe o responsable de este empleado contratado no conoce nada sobre éste.
- 3.- Los planes de incentivos que ofrece la UNAM, a su personal académico y administrativo son de tipo financiero indirecto, principalmente, con elementos mínimos de tipo no financiero incluidos en el mismo incentivo.
- 4.- El tipo de incentivos que ofrece la UNAM sólo trata de satisfacer las necesidades de tipo financiero del personal, pero a cambio de un determinado comportamiento de éste.
- 5.- Las diversas teorías de motivación de personal que existen son, principalmente, norteamericanas y por lo tanto no son totalmente aplicables en México, ya que las condiciones culturales, sociales, económicas, etc. son diferentes. Sólo algunos de sus principios pueden ser aplicados.
- 6.- El nivel de escolaridad del personal es variado (32.76% de nivel licenciatura y 20.21% de nivel bachillerato, principalmente) por lo que se infiere que sus necesidades son diferentes.

7.- Los responsables de biblioteca con estudios en Bibliotecología a nivel profesional y no profesional se presentan en el mismo porcentaje (36.6% cada grupo).

8.- Casi el 27% de los responsables de biblioteca no cuentan con estudios en Bibliotecología.

9.- En las bibliotecas de la UNAM, no es posible llevar a cabo una motivación de personal, debido a lo siguiente:

a).- Inadecuada selección de personal.

b).- Desconocimiento por parte del personal directivo de la biblioteca de toda la información necesaria que le permita conocer oportunamente las destrezas, habilidades e inclinaciones vocacionales del personal, hacia el trabajo bibliotecario.

c).- No se cuenta en la UNAM con planes de incentivos adecuados para su personal académico y administrativo.

RECOMENDACIONES

Para poder llevar a cabo una motivación de personal eficiente en las bibliotecas, se sugiere tomar las siguientes acciones:

A) Que el administrador de la biblioteca, jefe o supervisor de una sección o departamento de la misma, tenga amplio conocimiento, además del bibliotecológico, sobre la motivación de personal o en términos generales sobre la dirección de empleados.

B) Realizar una selección de personal adecuada que cubra todas las fases de este proceso:

- Solicitud
- Entrega de curriculum
- Entrevista premilinar
- Examen de conocimientos
- Aplicación de pruebas psicológicas
- Examen médico
- Entrevista
- Contratación

Lo cual permite tener la información necesaria sobre el empleado:

- Nivel de estudios
- Conocimientos que posee sobre el área
- Habilidad
- Personalidad
- Interés vocacional
- Contexto social y económico

C) Que la unidad de personal proporcione oportunamente al jefe de biblioteca la información obtenida de las fases de la selección, para que éste pueda aplicar la motivación adecuada para cada empleado o grupo de trabajadores.

D) Elaborar planes de incentivos adecuados para el personal que labora en las bibliotecas, tomando como base la información obtenida en el proceso de selección de personal.

E) Recalcar la importancia de cumplir con una buena selección de personal para trabajar en las bibliotecas, haciendo coincidir las necesidades de empleo del trabajador con las necesidades de la institución.

F) Realizar investigaciones sobre las inclinaciones vocacionales del personal que labora en las bibliotecas, principalmente, de los bibliotecarios, jefes de biblioteca y de los responsables de las mismas.

G) Realizar investigaciones sobre el conocimiento y manejo que debe tener el personal directivo de las bibliotecas sobre las teorías de motivación de personal.

NOTAS

- 1.-BUNONOCORE, Domingo. Diccionario de bibliotecología terminos relativos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipografía y materias afines. -- 2a ed. -- Buenos Aires : Marymar, 1976. -- p. 91.
- 2.-TERRY, George R. Principios de administración / tr. por Alfonso Vasseur Walls. -- México : CECSA, c1980. p. 20.
- 3.-Ibid, p. 437.
- 4.-Ibid, p. 459.
- 5.-SEXTON, William P. Teorías de la organización / tr. Agustín Contin. -- México : Trillas, 1977. p. 162.
- 6.-Ibid.
- 7.-SIEGEL, Lawrence. Psicología industrial / tr. por Alfredo Angulo Castillo. -- México : CECSA, 1976. p. 365.
- 8.-FLIPPO, Edwin B. Principios de administración de personal / tr. IPROSCO. -- México : McGraw-Hill, c1978. p. 339.
- 9.-EVANS, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios / tr. de Diana Schwesbury. -- México : UNAM, 1980. p. 199.
- 10.-Ibid, 203.

- 11.-GELLERMAN, Paul W. Motivación y productividad / tr. R. Quijano. -- 2a reim. -- México : Diana, 1979. p. 164.
- 12.-Ibid, p. 124
- 13.-Ibid, p. 126
- 14.-Ibid, p. 151
- 15.-Ibid, p. 120
- 16.-COFER, C. N. Motivación y emoción. -- Bilbao : Declee Brower, 1981. p. 54.
- 17.-EVANS, op cit., p. 200
- 18.-Introducción a los salarios e incentivos / Centro Nacional de Productividad. -- México : El Centro, [197-]. p. 16.
- 19.-Ibid, p. 17-18
- 20.-LUNDREN, Earl F. Dirección organizativa : sistemas y procedimientos / tr. al español de Arturo Rocha Ramis -- México : Logos, 1976. p. 509.
- 21.-EVANS, op cit., p. 213.
- 22.-MCGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas / tr. Andres M. Mateo. -- México : Diana, c1979. p. 43-44.
- 23.-Ibid, p. 57-58.
- 24.-GELLERMAN, op cit., p. 95.

- 25.-MORTON, Donald J. "Applying theory Y to library management".
-- En College and research libraries. -- p. 302-307 --
vol. 36, no. 4 (1975).
- 26.-BELLERMAN, op cit., p.68-72.
- 27.-MINER, John B. El proceso administrativo : teoria,
investigación y práctica / tr. por German Otolora Bay.
-- México : CECSA, 1978. p.322.
- 28.-LUNDREN, op cit., p. 320.
- 29.-MINER, op cit., p.319.
- 30.-ADAIR, John. El liderazgo basado en la acción / tr. Luis
Llamas Maupome. -- México : McGrae-Hill, c1978. p.27.
- 31.-EVANS, op cit., 216.
- 32.-Ibid, p. 221.
- 33.-BEKNER, dimitry S. "Library staff development through per-
fomance appraisal". -- p. 335-344. -- En College and
research library. -- vol. 40, no. 4 (1979)
- 34.-EVANS, op cit., p. 218.
- 35.-DODGE, L. Delf. "Employee motivation : expectancy theory at
work". -- p. 93. -- En Journal of library adminis-
tration. -- vol. 3, no 1 (1980).

- 36.-FLEISHMAN, edwin A. y Alan R. Bass. Estudios de psicología industrial y del personal / tr. Agustín Contin. --- México : Trillas, 1976. p. 295.
- 37.-DODGE, op cit., p. 46.
- 38.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. "Ley organica de la Universidad Nacional Autonoma de México" -- p. 21. -- En Universidad Nacional Autonoma de México. [Legislación universitaria] Legislación. -- México : Oficina del Abogado General, [1985].
- 39.-Ibid.
- 40.----- Estatuto general de la Universidad Nacional Autonoma de México. -- p.38. -- En Universidad Nacional Autonoma de México.[Legislación universitaria] Legislación. -- México : Oficina del Abogado General, [1984].
- 41.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS. Informe de actividades 1985. -- México : La Dirección, 1986. -- p. 1-73.
- 42.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Servicio a estudiantes que otorga la UNAM. -- [México] : La Universidad, 1988. -- p. [5].
- 43.----- Agenda estadística 1987 UNAMP / UNAM. -- México : UNAM, dirección General de Planeación, 1987. -- p. 47, 53.
- 44.----- Estadística básica del Sistema Bibliotecario de la UNAM. -- México : UNAM, 1983. -- p. 20.

- 45.-AAORVE GUILLEN, Martha Alicia. Censo de bibliotecas de bibliotecas de Universidades oficiales en la Republica Mexicana aplicado en 1985. --México : UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, [s.a.]. --sin publicar.
- 46.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. "Estatuto del personal académico de la Universidad Nacional Autonoma de México" -- p. 272. -- En Universidad Nacional Autonoma de México.[Legislación Univeristaria] Legislación. -- México : Oficina del Abogado General, [1984].
- 47.-Ibid.
- 48.-UNAM, Estadística, op cit., p. 22.
- 49.-UNAM, Estatuto del personal académico, op cit., 277.
- 50.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. "Estatuto del personal administrativo al servicio de la Universidad Nacional Autonoma de México" -- p. 435. -- En Universidad Nacional Autonoma de México.[Legislación Universitaria] Legislación. -- México : Oficina del Abogado General, [1984].
- 51.-Díaz-Guerrero, Regelio. Estudios de psicología del mexicano. -- México : Trillas, 1979. -- 191 p.
- 52.-CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración de personal / tr. Alfonso Vasseur Walls. -- México : CECSA, 1977.-- p 133.
- 53.-Ibid, p.139-142.

54.-EVANS, op cit., p. 229.

OBRAS CONSULTADAS

- 1.-ADAIR, John. El liderazgo basado en la acción / tr. Luis La-Maupome. -- México : McGraw-Hill, c1978. -- 215 p.
Traducción de: Action-centred leadership
ISBN 968-6046-00-3
- 2.-AÑORVE GUILLEN, Martha Alicia. Censo de bibliotecas universidades oficiales en la República mexicana, aplicado en 1985. -- [México : UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1985].
Sin publicar.
- 3.-BEKNER, Dimitry S. "Library staff development through performance appraisal" -- p. 335-344. -- En College and research libraries. -- Vol. 40, no. 4 (jul. 1979)
- 4.-BUONOCORE, Domingo. Diccionario de bibliotecología : terminos realtivos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipografía y materias afines. -- 2a ed. aum. -- Buenos Aires : Marymar, 1976. -- 452 p.
ISBN 950-003-052-7
- 5.-COFER, Charles N. Motivación y emoción. -- Bilbao : Declee Bower, 1981. -- 214 p.
Traducción de: Motivation and emotion
ISBN 84-330-0357-7

- 6.-CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración de personal / tr. Alfonso Vasseur Walls. -- México : CECSA, 1977. -- 661 p.
Traducción de : Personnel administration
- 7.-DIAZ-GUERRERO, Rogelio. Estudios de psicología del mexicano. -- México : Trillas, c1967. -- 205 p.
- 8.-DODGE, L. Delf. "Employee motivation : expectancy theory at work" -- p. 43-54. -- En Journal of library administration. -- Vol. 1, no. 114 (1980).
- 9.-EVANS, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecaria / tr. de Diana Schwesbury. -- México : UNAM, 1980. -- 317 p.
Traducción de: Management techniques for librarians
ISBN 968-58-2925-X
- 10.-FLEISHMAN, Edwin A. y Alan R. Bass. Estudios de psicología industrial y del personal / tr. Agustín Contin. -- México : Trillas, 1976. -- 717 p.
Traducción de: Studies in personnel and industrial psychology
- 11.-FLIPPO, Edwin B. Principios de administración de personal / tr. IPROSCO. -- México : McGraw-Hill, c1978. -- 500 p.
Traducción de: Principles of personnel management
ISBN 968-451-277-5
- 12.-GELLERMAN, Saul W. Motivación y productividad / tr. R. Quijano R. -- México : Diana, 1978. -- 325 p.
Traducción de: Motivation productivity

- 13.-Introducción a los salarios e incentivos / Centro Nacional de Productividad. -- México : el Centro, [s.a.]. -- 30 p.
- 14.-LUNDREN, earl E. Dirección organizativa : sistemas y procedimientos / tr. al español de Arturo roca Ramos. -- México : Logos, 1976. -- 509 p.
Traducción de: Organizational management : system and process
- 15.-MCGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas / tr. Andres M. Mateos. -- México : Diana, 1969. -- 237 p.
Traducción de: The human side of enterprise
- 16.-MINER, John B. El proceso administrativo : teoría, investigación y práctica / tr. por German Otolora Bay. -- México : CECESA, 1978. -- 558 p.
Traducción de: The management process : theory, research, and practice
ISBN 968-26-0006-5
- 17.-MORTON, Donald J. "Applying theory Y to library management" -- p. 302-307. -- En College and research libraries. -- Vol. 36, no. 4 (1975).
- 18.-SEXTON, William F. Teorías de la organización / tr. Agustin Contin. -- México : Trillas, 1977. -- 484 p. -- (Bibl. de ciencias de la administración).
Traducción de: Organization theories
- 19.-SIEGEL, Laurence. Psicología industrial / tr. por Alfredo Angulo Castillo. -- México : CECESA, c1973. -- 479 p.
Traducción de: Industrial psychology

- 20.-TERRY, George P. Principios de administración / tr. Alfonso Vasseur Walls. -- México : CECSA, 1980. -- 699p.
Traducción de: Principles of management
ISBN 968-26-0176-2
- 21.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Agenda estadística 1987 UNAM. -- [México] : UNAM, Dirección General de Planeación, [1988?]. -- 97 p.
- 22.-----Estadística básica del sistema bibliotecario UNAM. -- México : UNAM, 1983. -- 104 p.
- 23.-----[Legislación Universitaria] Legislación / UNAM. -- México: UNAM, Oficina del Abogado General, [1984]. -- 556 p.
- 24.-----Servicios a estudiantes que otorga la UNAM. -- [México] : UNAM, 1988. -- [12] p.
- 25.-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS. Informe de actividades 1985. -- México : La Dirección, 1986. -- 100 p.

ANEXO I

TABULADOR DEL PERSONAL ACADEMICO CATEGORIA Y NIVEL

Profesor ordinario de asignatura
(hora-semana-mes)

A

B

Profesores e investigadores ordinarios de carrera
(tiempo completo)

Asociado A

Asociado B

Asociado C

Titular A

Titular B

Titular C

Técnicos académicos ordinarios
(investigación y docencia)
(tiempo completo)

Auxiliar A

Auxiliar B

Auxiliar C

Asociado A

Asociado B

Asociado C

Titular A

Titular B

Titular C

Ayudante de profesor e investigador ,
(asignatura)
(hora-semana-mes)

A

B

(tiempo completo)

A

B

C

Profesor de enseñanza media superior
(tiempo completo)

A

B

ANEXO II

REQUISITOS PARA INGRESAR COMO TECNICO ACADEMICO AUXILIAR

- a) Para el nivel A, tener grado de bachiller o una preparación equivalente.
- b) Para el nivel B, haber acreditado el 50% de los estudios de una licenciatura o tener preparación equivalente.
- c) Para el nivel C, haber acreditado todos los estudios de una licenciatura o tener una preparación equivalente.

REQUISITOS PARA INGRESAR COMO TECNICO ACADEMICO ASOCIADO

- a) Para el nivel A, tener grado de licenciado o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de 1 año en la materia o área de su especialidad.
- b) Para el nivel B, tener grado de licenciado o preparación equivalente y haber trabajado un mínimo de 1 año en la materia o área de la especialidad y haber colaborado en trabajos publicados.
- c) Para el nivel C, tener grado de licenciado o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de 2 años en la materia o área de su especialidad y haber colaborado en trabajos publicados.

REQUISITOS PARA INGRESAR COMO TECNICO ACADEMICO TITULAR

- a) Para el nivel A, tener grado de maestro o preparación equivalente y haber trabajado un mínimo de 3 años en la materia o área de su especialidad.
- b) Para el nivel B, tener grado de maestro o preparación equivalente y haber trabajado un mínimo de 2 años en tareas de alta especialización.
- c) Para el nivel C, tener grado de doctor o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de 5 años en tareas de alta

especialización y haber colaborado en trabajos publicados.

ANEXO III

Cláusula No. 50.

La UNAM se obliga a otorgar reconocimiento y estímulo económico a los trabajadores académicos que cumplan 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50 años de prestación de servicios a la Institución. Dichos estímulos y reconocimientos se darán, independientemente de los que estén consagrados en la Legislación Universitaria, conforme a la siguiente tabla:

- I. A quienes cumplan 10 años de antigüedad, el importe de 20 días de salario íntegro.
- II. A quienes cumplan 15 años de antigüedad, el importe de 30 días de salario íntegro.
- III. A quienes cumplan 20 años de antigüedad, el importe de 40 días de salario íntegro.
- IV. A quienes cumplan 25 años de antigüedad, el importe de 50 días de salario íntegro.
- V. A quienes cumplan 30 años de antigüedad, el importe de 60 días de salario íntegro.
- VI. A quienes cumplan 35 años de antigüedad, el importe de 70 días de salario íntegro.
- VII. A quienes cumplan 40 años de antigüedad, el importe de 80 días de salario íntegro.
- VIII. A quienes cumplan con 45 años de antigüedad, el importe de 90 días de salario íntegro.
- IX. A quienes cumplan 50 años de antigüedad, el importe de 120 días de salario íntegro.

El pago de esta prestación será automático y el derecho de reclamarlo prescribirá en dos años.

La UNAM entregará a los acreedores a este reconocimiento un diploma y una medalla con una inscripción alusiva.

ANEXO IV

REGLAMENTO DEL ESTIMULO POR ASISTENCIA AL PERSONAL ACADEMICO

Capítulo 1

Disposiciones generales

Artículo 1. El presente reglamento tiene por objeto definir las bases aplicables para el otorgamiento del estímulo por asistencia al personal académico, de acuerdo a lo dispuesto en el Contrato Colectivo de Trabajo y en el Convenio celebrado con fecha 9 de septiembre de 1985.

Artículo 2. El estímulo materia de este reglamento será otorgado por cada período lectivo, el cual abarca tanto la impracticación de cursos como la realización de las tareas derivadas de los planes y programas intersemestrales o interanuales, comprendidos dentro del año escolar aprobado por el Consejo Universitario.

Artículo 3. Para tener derecho al estímulo se requiere que el personal académico cumpla con un mínimo del 90% de asistencias durante todo el período mencionado en el artículo que antecede, en la actividad académica encomendada en los términos de la Legislación Universitaria y el Contrato Colectivo de Trabajo, celebrado entre la UNAM y las AAPAUNAM.

Artículo 4. La UNAM semestralmente pagará la parte proporcional del estímulo, equivalente a siete días y medio del sueldo, siempre que al concluir dicho período el cómputo de asistencias en el mismo sea del 90% como mínimo.

El semestre se inicia a partir del primer día de clases y termina hasta el último día del período intersemestral, considerando como tal el inmediato anterior al inicio de las clases del siguiente semestre. El pago smestral se hará al personal

académico contratado por horas.

Artículo 5. La aplicación e interpretación del presente reglamento, compete a la Comisión Mixta de Prestaciones Sociales del Personal Académico.

Artículo 6. Las disposiciones de este reglamento son de observancia obligatoria para la UNAM, las AAFAUNAM y demás interesados.

Capítulo II

De la procedencia

Artículo 7. La Dirección General de Personal, a través de las secretarías o unidades administrativas de las distintas dependencias académicas universitarias, coordinará el control de asistencias, para el debido otorgamiento del estímulo respectivo.

Artículo 8. Al finalizar el período lectivo, o los semestres en él incluidos, según el caso, el titular de la dependencia, bajo su más estricta responsabilidad elaborará el listado del personal académico con derecho al pago de la parte proporcional del estímulo, y lo enviará a la Dirección General de Personal con los registros de asistencia respectivos, a fin de que éste evalúe la documentación para determinar la procedencia del estímulo.

Artículo 9. Los listados del personal académico que se consideren con derecho al estímulo, enviados por los titulares de las dependencias a la Dirección General de Personal, deberán acompañarse con los siguientes datos:

- a) Adscripción
- b) Categoría
- c) Nombre

- d) Registro Federal de Causantes
- e) Período por el cual se solicita el estímulo, y
- f) Porcentaje de asistencia

Artículo 10. Estos listados podrán ser avalados por el secretario administrativo, el secretario académico o, en su caso, por el coordinador de la dependencia correspondiente.

Artículo 11. La documentación señalada deberá elaborarse y enviarse a la Dirección General de Personal en un lapso no mayor de diez días hábiles, contados a partir del término del período por el que se solicite, para tramitarse su pago.

Artículo 12. La Dirección General de Personal, previo análisis de los registros, elaborará y enviará a la dependencia respectiva, una relación del personal académico que haya tenido derecho al pago del estímulo.

Artículo 13. Tramitada la documentación que acredite a los beneficiarios del estímulo, la Dirección General de Personal contará con un período de tres quincenas para efectuar el pago correspondiente.

Capítulo III

De las licencias para efectos del pago del estímulo.

Artículo 14. Sólo se considerarán como asistencias las licencias que se otorguen por los siguientes conceptos:

- a) Por enfermedad profesional o accidente de trabajo
- b) Por gravidez
- c) Dictar cursillos o conferencias solicitadas por la dependencia de su adscripción
- d) Asistir a reuniones científicas o culturales, a instancias de la institución

e) Desempeñar comisiones académicas, solicitadas por el titular respectivo

En estos casos deberán ser avalados por el Consejo Técnico y en su caso, por el titular de la dependencia.

Los casos no previstos en este artículo serán considerados como faltas de asistencia.

Capítulo IV

Del procedimiento de inconformidad por falta de pago del estímulo

Artículo 15. Los trabajadores académicos que se consideren afectados por la falta del pago del estímulo, objeto del presente reglamento podrán interponer recurso de inconformidad ante la Comisión Mixta de Prestaciones Sociales, en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.

Artículo 16. La reclamación podrá hacerla valer el trabajador académico ante la Comisión, a partir del momento en que sea exigible la obligación.

Artículo 17. El escrito de inconformidad deberá presentarse por triplicado y deberá contener los argumentos y las pruebas que acrediten la procedencia del otorgamiento del estímulo.

Artículo 18. Admitido el recurso de inconformidad se correrá traslado al titular de la dependencia o de la Dirección General de Personal, según sea el caso, para que en el término de cinco días hábiles siguientes al que en lo reciban le den contestación.

Artículo 19. Si la Dirección General de Personal o la dependencia correspondiente dejan de contestar la inconformidad planteada se tendrán por ciertos los hechos narrados por el trabajador académico, salvo que de las documentales ofrecidas se desprenda

lo contrario.

Artículo 20. La Comisión Mixta de Prestaciones Sociales en el auto admisorio, solicitará de las autoridades recurridas que al contestar el recurso remitan los documentos en que se funden sus excepciones y defensas.

Artículo 21. Agotado que sea el procedimiento la Comisión resolverá lo conducente en un termino de diez días hábiles.

Artículo 22. La resolución emitida por la Comisión se notificará a las partes en forma personal dentro de los tres días hábiles siguientes y obliga a las dependencias como a los inconformes.

Transitorios

Artículo primero. En cada dependencia y de acuerdo a sus particulares necesidades se elaborará un proyecto de reglamento para regular la asistencia de las labores académicas en períodos intersemestrales o interanuales del personal académico. Este proyecto será puesto a la consideración de la Comisión Mixta de Prestaciones Sociales, para que previamente aprobado por ésta, sirva de base para el cómputo de la asistencia en dichos períodos, el cual se tomará en cuenta para calcular el noventa por ciento que constituye el supuesto para prestación.

Artículo segundo. Se derogan los acuerdos o disposiciones anteriores que se opongan al presente reglamento con excepción del contenido de los documentos señalados en el Artículo 1. de este reglamento.

Artículo tercero. El presente reglamento entra en vigor el día 18 del mes de diciembre de 1985.

Publicado en la Gaceta UNAM, el 20 de enero de 1986.

REGLAMENTO DEL SISTEMA DE CÁTEDRAS Y ESTÍMULOS ESPECIALES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Artículo 1. El Sistema de Cátedras y Estímulos Especiales de la Universidad Nacional Autónoma de México tiene por objetivo promover la superación del nivel académico de la Institución, mediante un incentivo a profesores de carrera y técnicos académicos que se hayan distinguido particularmente en el desempeño de sus actividades académicas.

Artículo 2. Se entiende por Cátedra y Estímulos Especiales, un incentivo que sea establecido en las dependencias de la Universidad previa aprobación de la Comisión del Mérito Universitario del Consejo Universitario, con los recursos y en la forma y términos previstos en este Reglamento.

Artículo 3. Para cumplir con el objetivo del artículo 1, la UNAM promoverá, entre personas físicas y morales de los sectores públicos, social o privado, el otorgamiento de donativos que se destinarán al establecimiento de Cátedras o Estímulos Especiales que se conferirán a profesores de carrera y técnicos académicos, en la forma y términos previstos en este Reglamento.

Artículo 4. Con los donativos señalados en el artículo anterior, se constituirán fideicomisos, en los que la UNAM será fideicomitente y fideicomisaria. La institución fiduciaria será la que designe el Patronato de la UNAM. No obstante lo anterior, si el donante desea establecer el fideicomiso podrá hacerlo en la institución fiduciaria de su elección y aparecer como fideicomitente, en este supuesto el fideicomiso será irrevocable y traslativo de dominio.

Artículo 5. La Catedra Especial es el incentivo referente al profesor y el Estimulo Especial el referente al técnico académico.

Artículo 6. Cada fideicomiso tendrá como fin el establecimiento de una Catedra o de Estimulo especial y se constituirá con la cantidad de \$12,000.00 (doce millones de pesos 0/100 m.n.), misma que se invertirá en la forma que establezca el artículo 4. De los intereses que esta inversión produzca, se asignará al trabajador académico beneficiado, el 30% de los intereses que esta inversión produzca, se asignará al trabajador académico beneficiado, el 30% de los intereses si es de tiempo completo, o el 15% si es de medio tiempo, y el resto será reinvertido a efectos del propio fideicomiso.

Artículo 7. La Catedra o el Estimulo se abra en la dependencia que señale el donante y si no lo hiciera, lo señalará el Rector.

Artículo 8. La cantidad que se especifica en el artículo 6 de este Reglamento, será revisada anualmente, y en su caso, adecuada por el Tesorero-Controlador, escuchando la oponion del Rector. Las adecuaciones que se formulen deberán ser aprobadas por el Consejo Universitario.

Artículo 9. Para los efectos del ejercicio de los derechos que correspondan a la UNAM, con motivo de los fideicomisos a que se refiere este Reglamento, así como los estipulados en favor del fideicomisario en el artículo 355 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y demás disposiciones legales aplicables y, en general, para todo acto de administración relacionado con los fideicomisos de que se trata, el Patronato podrá delegar la representación de la Institucion en el Tesorero-Controlador.

Artículo 10. Para los efectos de este Reglamento, la UNAM solo

recibirá donativos de personas de reconocida probidad y honradez. Tratándose de personas morales privadas, se requerirá además de lo anterior, que sus principios y fines no sean contrarios a los de la institución.

Artículo 11. Las cátedras o Estímulos Especiales establecidos en los términos de este Reglamento, llevarán el nombre de la persona que designa el donante siempre y cuando reúna los requisitos señalados en el artículo anterior, o los haya reunido en vida, cuando se trate de personas fallecidas. En los casos en que el donante no seleccione un nombre en particular, el Rector lo hará en su lugar.

Artículo 12. Para el establecimiento de una Cátedra o Estímulo Especial en una dependencia de la UNAM, se requiere:

- a) Que se otorgue a la Universidad un donativo suficiente para tal fin en los términos del artículo 3 de este Reglamento, cubriéndose de los requisitos señalados en los artículos 10 y 11.
- b) Que la Comisión del Mérito Universitario del Consejo Universitario de la UNAM emita su aprobación al respecto, la que se concretará a examinar los aspectos de probidad y honradez a que se refiere este Reglamento.

Artículo 13. Podrán recibir las Cátedras o Estímulos Especiales los miembros del personal académico de la UNAM que tengan la calidad de profesores de carrera o de técnicos académicos, y que a juicio del Consejo Técnico correspondiente se hayan distinguido de manera sobresaliente en el desempeño de sus actividades académicas, y que tengan una antigüedad mínima de cinco años al servicio de la institución.

Artículo 14. Cada año o cuando la Cátedra o el Estímulo se encuentran vacantes, cada Consejo Técnico hará publicar en la Gaceta UNAM las convocatorias para la presentación de solicitudes

para las Cátedras o Estímulos Especiales.

Artículo 15. Las solicitudes deberán ser presentadas al respectivo Consejo Técnico en un plazo que concluirá a los treinta días de haberse publicado la convocatoria y deberán acompañarse por lo menos de:

- a) Curriculum vitae
- b) Fotocopias de los documentos que acrediten la preparación académica del solicitante;
- c) Documentos en los cuales consta su adscripción, categoría y nivel, funciones asignadas, antigüedad en las mismas, antigüedad en la Institución y vigencia de su relación laboral; y,
- d) Los demás requisitos que determine el respectivo Consejo Técnico.

Artículo 16. No podrán concursar: quienes no tengan una relación laboral con la Universidad, quienes gocen de una beca que implique remuneración económica o quienes ocupen un puesto administrativo en la UNAM, a menos que se comprometan a renunciar a ellos si obtienen la Cátedra o el Estímulo.

Artículo 17. Los Consejos Técnicos evaluarán los méritos de los solicitantes y procederán, en su caso, a la asignación de la cátedra o del Estímulo Especial, comunicándolo a través del Director de la dependencia al Rector y al Patronato.

Artículo 18. Los Consejos Técnicos, al evaluar los méritos de los solicitantes, tomarán en cuenta:

- a) Su labor académica,
- b) Su labor de extensión;
- c) La formación académica del solicitante;
- d) Su antigüedad en la UNAM,
- e) Su intervención en la formación de personal académico y/o desarrollos tecnológicos o servicios técnicos de especial importancia para la Institución, en el caso de los técnicos

académicos; y,
f) Su obra publicada.

Los Consejos Técnicos podrán solicitar la opinión razonada de las respectivas Comisiones Dictaminadoras siempre y cuando lo juzguen pertinente.

Artículo 19. Las Cátedras y los Estímulos Especiales conferidos en los términos de este Reglamento tendrán una vigencia de un año y podrán prorrogarse hasta por dos años en forma consecutiva, por acuerdo del Consejo Técnico correspondiente a solicitud del interesado.

Artículo 20. Para los efectos del artículo anterior, los interesados deberán presentar su solicitud de prórroga ante el respectivo Consejo Técnico, sesenta días naturales antes del término de la Cátedra o el Estímulo para que éste, previa evaluación de las actividades realizadas por el solicitante durante el último periodo de vigencia, decida sobre el otorgamiento o negativa de la prórroga.

Artículo 21. Para el procedimiento de prórroga del incentivo, se aplicarán en el conducente, las normas respectivas de este Reglamento, en la inteligencia de que la información que se adjunta a la solicitud, deberá referirse exclusivamente a las actividades realizadas por el solicitante durante el último periodo de vigencia del incentivo.

Artículo 22. Las remuneraciones a que se refiere este Reglamento serán entregadas mensualmente a los beneficiados.

Artículo 23. Las cantidades entregadas al personal académico con motivo de la aplicación de este reglamento constituyen un incentivo que de ninguna manera se considerará como parte del salario o como contraprestación por servicios prestados, sin como una beca, y se conferirá sin perjuicio de otros incentivos con-

templados en la Legislación Universitaria. La obligación del beneficiario es continuar realizando sus labores con toda eficacia.

Artículo 24. Los incentivos a que se refiere este Reglamento se suspenderán en caso de que el destinatario de los mismos deje de prestar sus servicios de carrera a la Institución o si cae en los supuestos del artículo 16 de este Reglamento. En estos casos, la totalidad de los intereses producidos será reinvertida en los términos del artículo 6, y el consejo Técnico omitirá la convocatoria para ocupar dicho Cátedra o Estimulo.

Artículo 25. La interpretación de este Reglamento será responsabilidad del Abogado General de la UNAM.

TRANSITORIOS

UNICO. El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta UNAM.

aprobado en la sesión del Consejo Universitario del día 26 de Septiembre de 1985.

ANEXO VI

CLAUSULA No. 63

ESTIMULOS

1. A los trabajadores que durante un trimestre no incurran en faltas de asistencia ni retardos, la UNAM les otorgará una gratificación equivalente a una cuota que se determinará de acuerdo a su rango de salario en que se encuentre el trabajador al momento de concluir el trimestre en el que se haga merecedor al pago de estímulo según el siguiente cuadro:

Rango 1

Hasta \$150,000.00.....\$14,000.00

Rango 2

De \$150,000.00 a \$163,000.00.....\$15,500.00

Rango 3

De \$163,001.00 a \$180,000.00.....\$17,700.00

Rango 4

De \$180,001.00 o más.....\$19,500.00

2. A los trabajadores que durante los cuatro trimestres del año se hagan merecedores a la gratificación trimestral, se les otorgará en forma adicional una gratificación equivalente a lo que se menciona en el cuadro siguiente:

Rango 1

Hasta \$150,000.00\$23,000.00

Rango 2

De \$150,001.00 a \$163,000.00.....\$26,000.00

Rango 3

De \$163,001.00 a \$180,000.00.....\$30,000.00

Rango 4

De \$180,001.00 a \$200,000.00 o más.....\$32,000.00

3. A los trabajadores que durante alguno de los trimestres no incurran en faltas de asistencia ni hagan uso de alguno de los días económicos a que tiene derecho en ese trimestre, la UNAM, les cubra el importe de los mismos, calculado a partir del sueldo tabular diario del trabajador, al momento de concluir el trimestre más \$4,000.00 de prima en 1987 y \$6,000.00 en 1988. El disfrute de un solo día económico en el trimestre excluye al trabajador del pago del estímulo y de la prima correspondiente.

4. A los trabajadores que durante el año no incurran en faltas de asistencia y habiendo usado uno o más días económicos pero de modo tal que el disfrute de los mismos en ningún caso se haya hecho en lunes o viernes; el día previo o posterior a cualquier día de descanso obligatorio, período vacacional, vacaciones adicionales o días festivos, se les otorgará una gratificación anual de \$8,000.00 durante 1987 y \$12,000.00 durante 1988.

5. Para poder concursar al pago de un trimestre por primera ocasión, en cualquiera de los casos mencionados en esta cláusula, será necesario que el trabajador inmediatamente antes de la fecha del inicio del trimestre, tenga por lo menos seis meses de servicio ininterrumpidos en la Institución.

6. Esta prestación se computará del 1o. de noviembre al 31 de octubre del siguiente año, no pudiéndose acumular los trimestres de

un año con los del siguiente.

7. La prueba fehaciente de los trabajadores en todos los casos será la tarjeta de asistencia registrada mediante reloj checador debidamente firmada por el trabajador.

8. Aquellos trabajadores cuya jornada es inferior a la actual estipulada en el Contrato Colectivo de Trabajo, pero que en su contrato individual de trabajo (forma única) tiene establecida una jornada inferior, si serán sujetos al pago del estímulo siempre y cuando cumplan con lo estipulado en esta cláusula.

9. Para aquellos que trabajan una jornada inferior y su forma única de contratación establece jornada completa, de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo, no serán considerados para el pago de los estímulos previstos en esta cláusula.

10. Ninguna falta de asistencia se considerará justificada para los efectos del otorgamiento de estos estímulos, salvo las derivadas de licencia y gravidez, enfermedad grave debidamente comprobada que amerite incapacidad del trabajador por más de 8 días dada por el ISSSTE, o cierre de CENDI o Jardín de Niños o por causas imputables a la UNAM.

11. Para efectos de esta cláusula se entiende por:

UN AÑO: El período comprendido entre el 1o. de noviembre y el 31 de octubre.

1er. TRIMESTRE: El comprende los meses de noviembre, diciembre y enero.

2do. TRIMESTRE: El que comprende los meses de febrero, marzo y abril.

3er. TRIMESTRE: El que comprende los meses de mayo, junio y julio.

4o. TRIMESTRE: El que comprende los meses de agosto, septiembre y octubre.

FALTA DE ASISTENCIA: Dejar de concurrir a laborar a su lugar de trabajo en la jornada establecida en su Contrato Individual, con o sin causa justificada.

RETARDDOS: El registrar su asistencia un minuto despues del tiempo de tolerancia de quince minutos.

12. Para los efectos de esta cláusula el derecho a días economicos por trimestre se distribuirán de la manera siguiente:

PRIMER TRIMESTRE: dos días.

SEGUNDO TRIMESTRE: tres días

TERCER TRIMESTRE: dos días

CUARTO TRIMESTRE: tres días.

ANEXO VII

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

TITULO SEXTO

CAPITULO II

ESTIMULO

Articulo 143. El cumplimiento de este reglamento y los méritos especiales que en el desempeño de sus labores adquirán los trabajadores, serán recompensadas con notas buenas o gratificaciones.

Se concedera una nota buena al trabajador que:

I. No haya incurrido en retardo, ni faltas de asistencia de ninguna clase. Por este concepto no podran concederse mas de tres notas durante el año.

II. Se distinga por su diligencia y cortesia en su trato con el publico. Por este concepto no podran concederse mas de tres notas durante el año.

III. En cualquier curso de instruccion obtenga una calificacion superior a ocho.

IV. Semestralmente se haya distinguido como observante de las reglas de seguridad en su trabajo y por los consejos que sobre las mismas dé a sus compañeros.

Articulo 144. se concederán dos notas buenas al trabajador que:

I. Además de no incurrir en falta alguna, se distinga por su asiduidad y eficiencia en la instruccion de sus compañeros. Por

este concepto no podrán concederse más de cuatro notas en el año.

II. Además de no incurrir en falta alguna, mejore notablemente la intensidad y calidad de sus labores en su jornada ordinaria. Por este concepto no podrán concederse más de cuatro notas al año.

Artículo 145. Se concederán al trabajador una gratificación equivalente a un mes de su salario por cada proyecto para simplificar el trabajo o sistematizar las labores que presente y que sea aceptado y aplicado.

Artículo 146. Cuando un trabajador se haga acreedor a una nota buena, ésta cancelará otra mala en que haya incurrido en el transcurso del año.

Artículo 147. Cuando un trabajador haya laborado durante diez años ininterrumpidos en la Universidad y no haya tenido ninguna promoción, deberá subir una cuota en la escala de salarios de su categoría correspondiente.

Artículo 148. Las recompensas de que habla en este capítulo, se tendrán en cuenta en mérito del trabajador en caso de promoción.

Artículo 149. Los méritos no previstos en este reglamento se recompensarán a criterio de las autoridades, con intervención de los representantes de los trabajadores.

Artículo 150. Cuando las autoridades o los jefes de las dependencias concedan recompensas o estímulos, darán oportunidad a los representantes locales de los trabajadores para que puedan emitir su opinión.

Artículo 151. El importe de las cantidades descontadas de los salarios de los trabajadores por retardos y faltas de asistencia,

se destinarán para servicio social de los mismos.

Artículo 152. El trámite para aplicar las sanciones y estímulos de este título tendrá como base el acta o comunicación administrativa que levante el jefe de la dependencia, en donde se precisará el motivo de la misma. Por separado deberá enviar:

I. Original y copia a la Dirección General de Personal.

II. Copia al interesado.

III. Copia al representante local de los trabajadores.

Artículo 153. Para el control de la conducta de los trabajadores con el público, se dará difusión al hecho de que toda persona que sea atendida en un trámite universitario podrá libremente comunicar por escrito al jefe de la dependencia o autoridad superior, su opinión favorable sobre el comportamiento del personal.