

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Filosofía y Letras

Colegio de Bibliotecología y Archivología

Adiestramiento del Personal de Bibliotecas

T E S I N A

Que para optar al título de:
LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGIA

p r e s e n t a :

ROMMEL FLORES JIMENEZ

ESTE LIBRO
NO SALE DE
LA BIBLIOTECA



México, D. F.

1971



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.

Vo. Bo.



Maestra. Gloria Escamilla G.

Coordinadora del Colegio de
Bibliotecología y Archivología.

Vo. Bo.



Maestra. Judith Licea A.

Asesora de la tesina.

Con toda mi gratitud, a mis padres:

Sr. José Flores Lagunas

Sra. Consuelo Jiménez de Flores

A quienes todo se los debo

A mis queridos hermanos:

José T. Flores Jiménez (q. e. p. d.)

José Angel Flores Jiménez

Miguel Angel Flores Jiménez

Juan Alonso Flores Jiménez

A E l s i t a

A mis maestros:

Por sus sabias enseñanzas

Especialmente mi agradecimiento a la
maestra Judith Licea A., por haberme
orientado durante el desarrollo de
este trabajo

INDICE GENERAL.

	Página.
Prefacio	1
CAPITULO I	
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	
Naturaleza e importancia	3
Principales funciones	12
Principales problemas	15
CAPITULO II	
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	
Naturaleza e importancia	19
Teoría y principios	22
Técnicas	27
Tipos	33
Evaluación	38
CAPITULO III	
LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE BIBLIOTECAS	
Importancia y ventajas	43
Inducción u orientación	49
Servicios técnicos	53
Servicios al público	56

CAPITULO IV

SUGERENCIAS PARA LA FORMULACION DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE BIBLIOTECAS.

Planeamiento del programa	59
Organización del programa	61
Establecimiento de prioridades para el adies- tramiento	61
Determinación de la forma de acción	62
Objetivos a satisfacer	62
Características que debe satisfacer un progra- ma de adiestramiento	63
Ejecución del programa de adiestramiento	64
Evaluación del programa	64
CONCLUSIONES	65
GLOSARIO	66
OBRAS CONSULTADAS	68

P R E F A C I O.

Estamos convencidos que la teoría y la práctica de las ciencias administrativas es importante para todo tipo de instituciones: comerciales, gubernamentales, médicas, educativas, etc., y creemos -- que hay elementos comunes en todas las organizaciones, pero también que hay diferencias entre ellas, -- particularmente en la administración de sus recursos humanos.

Nuestra opinión es que una institución educativa como lo es la biblioteca, debe ser un organismo activo, dinámico, viviente, único en su género, cuyo componente básico es el individuo, y es este individuo nuestra unidad fundamental de estudio. Por lo tanto, nuestro interés estará enfocado a la interacción de las personas, la motivación y la dirección, con el propósito de definir un sistema que pueda ser útil para integrar enfoques independientes de estas diversas disciplinas al conocimiento -- del comportamiento humano y de la teoría de la administración, a través, del tema central de este -- trabajo y que es el adiestramiento del personal de bibliotecas.

C A P I T U L O I

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

- 1.- Naturaleza e importancia.
- 2.- Principales funciones.
- 3.- Principales problemas.

1.- NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de personal tiene sus raíces en las ciencias sociales y el objetivo primordial de éstas es el ser humano y su convivencia, teniendo en cuenta el medio ambiente que le rodea.

¿Ciencia, técnica o arte? Diversos autores -- discuten sobre la categoría que tiene la administración, para algunos es una ciencia, otros afirman que -- por sus características debe considerársele como técnica y un tercer grupo lo define como arte. Aún más, se llega al extremo de mezclar estas afirmaciones y asegurar que la administración es una ciencia o una técnica con algo de arte.

El profesor mexicano contemporáneo Isaac Guzmán Valdivia cataloga a la administración como "ciencia en cuanto a administración de personas, y como técnica en relación con la administración de cosas"¹

La ciencia demanda un conjunto sistemático de conocimientos con características universales. La administración se ha formado con conocimientos sistemáticos y de tipo universal, por lo tanto, se ha constituido como ciencia. La materia de estudio en la ciencia administrativa es el hombre, como integrante de organizaciones y con objetivos definidos que satisfacer, también se toma en cuenta el conjunto social en el que -- existen estas organizaciones.

La principal característica de los conocimientos que integran una ciencia es su universalidad. Por lo tanto, las investigaciones dentro del área administrativa pretenden encontrar auxiliares que tengan esta

¹José A. Fernández Arena, Introducción a la administración (México: UNAM., 1970), p. 5.

característica universal y desarrollar con su ayuda modelos y métodos generales. La administración utiliza diversos estudios científicos, como la técnica analítica de las experiencias, ya que los problemas requieren un análisis, y la repetición de los problemas nos proporciona la experiencia. La solución de problemas comunes en muchas organizaciones se convierten al final en experiencias que ayudarán a resolver otros problemas sobre todo cuando se ha efectuado un cuidadoso análisis del proceso y de los resultados. Por éste y por otros métodos de estudio que se emplean en la ciencia de la administración, ésta es aplicable tanto en bibliotecas, oficinas, fábricas, industrias, laboratorios, hospitales y en general a empresas o instituciones, las que operan con y a través de personas. La efectividad con que estas organizaciones operen, estará relacionado, a lo adecuadamente que sea administrado su personal. Por consiguiente creemos que para que una biblioteca, no importando su tipo, objetivos o metas, para cumplir y poder proporcionar plenamente sus servicios, es necesario que cada uno de sus miembros ejecute convenientemente las tareas encomendadas. Esto implica una buena coordinación de las actividades de los empleados y conseguir que éstos cooperen al máximo con objeto de alcanzar las metas propuestas.

Si bien, las tareas fundamentales para el manejo de personal no habían cambiado, tanto en los métodos de administración, como en las condiciones de trabajo, refiriéndonos a las épocas en que los dirigentes se encontraron alguna vez en posibilidad de forzar a los empleados a trabajar, abusando de su temor físico

y psicológico o de la pérdida de sus puestos.

Aproximadamente, desde la Primera Guerra Mundial, y particularmente desde la década de los años treinta, los directivos han venido dando una creciente atención a la administración de personal. Se han presentado cambios considerables, el patrón actual debe hacer uso de la persuasión a través del diálogo con sus colaboradores, y de ninguna manera hacer uso de la fuerza física o psicológica. Actualmente los empleados están lo suficientemente educados y experimentados para no aceptar el tratamiento a la fuerza que antes era una cosa común. La protección que de hecho han obtenido los empleados, mediante las leyes que rigen en el trabajo, los sindicatos, asociaciones, etc., les hace innecesario tolerar absurdas políticas por parte de los patrones o de los jefes, la pérdida de un trabajo es ahora menos temida que antes, debido a la existencia de buenas oportunidades de empleo. El administrador moderno, lo desee o no, debe reconocer a sus empleados como individuos que buscan, a través de su trabajo llenar ciertas necesidades físicas, psicológicas y sociales; significa, que a éstos debe concedérseles la oportunidad de alcanzar a través de su trabajo, el sentimiento de dignidad y de autorespeto demandado por el individuo en la sociedad.

El desarrollo industrial norteamericano, a partir de 1900 hizo que los mejores esbozos administrativos se localizaran en los Estados Unidos. Los ingenieros, debido a su preparación y actuación, son los primeros que se interesan en nuevas variaciones administrativas, centrandó su atención en la producción. De-

safortunadamente, el progreso en la ciencia y la tecnología, no ha venido acompañado de un adelanto igual al de las ciencias sociales, donde la administración de personal tiene sus raíces. El distanciamiento entre las ciencias físicas y sociales ha sido citado frecuentemente por los expertos y a menudo se le llama atraso cultural. Si bien se está adquiriendo actualmente una gran cantidad de conocimientos acerca de la energía nuclear y de la tecnología del espacio, no se está haciendo una investigación comparable al aprender más acerca del comportamiento humano. "Las empresas e instituciones en general, se preocupan por las materias primas, el equipo y la función de producción y ponen poca atención a la investigación del personal".¹

La razón de esta discrepancia, es el factor dinero. Por lo común a todo empresario le interesan más las funciones de producción, que lo referente a las funciones de personal, y es que los resultados y beneficios que se obtienen de los esfuerzos dedicados a la producción, son de naturaleza más inmediata y más tangible. Si bien el mejoramiento de los procedimientos de selección y adiestramiento de personal pueden originar que el empleado ejecute su trabajo en forma más efectiva, las utilidades financieras que se obtienen a través de los años son difíciles de medir con precisión. Sin embargo, cuando pueden ser recopilados datos objetivos de los registros de personal y de las actividades de investigación, estos datos pueden ayudar a proporcionar una evidencia tangible, palpable de los beneficios que pueden obtenerse por medio de un programa de personal y pueden servir como base para conven--

¹Herbert J. Chruden, Administración de personal (México: CONTINENTAL, 1970), p. 22.

cer a la administración superior de este hecho.

Dentro de las disciplinas que contribuyen al campo de la administración de personal podemos citar las siguientes:

INGENIERIA INDUSTRIAL.

A principios del siglo, apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado Administración Científica encabezado por el ingeniero industrial Frederick W. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales trataban de resolver el problema de la eficiencia en las empresas, para esto desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen gran validez, dejando abierto el camino para lo que hoy es la moderna administración. Es importante mencionar algunas de sus aportaciones:

Estudio de tiempos.

Esta función consiste fundamentalmente en dividir las tareas en elementos básicos y determinar el tiempo que se emplea para la realización de dichas tareas.

Estudio de movimientos.

No es posible determinar tiempos precisos, sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica del estudio de movimientos, fue desarrollada en forma amplia por Franky Lillian Gilbreth

denominados Therbligs (o sea la inversión del apellido Gilbreth).

Sistema de incentivos.

Consiste fundamentalmente en recompensar a los empleados que se superen en las actividades que realizan.

Valoración de tareas.

Esta función es básica para la asignación de salarios.

Oficinas de selección.

Es el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal, por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

Adiestramiento de empleados.

Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia. Viendo Taylor que muchos de los problemas de la dirección son de personal, consideró que éstos podrían ser resueltos totalmente con "Respuestas Absolutas", que daban sus propios técnicos, basándose en lo que denominaba "Ley Natural"¹ de cooperación. Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, -

¹Frederick Winslow Taylor, Principios de la administración científica. 4a. ed. (México: Herrero Hnos. Sucs., 1965). p. 37-43.

midiéndolas, dándoles valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios e incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir contra los resultados científicos.

Otras aportaciones por parte de Taylor, fueron las relacionadas con la higiene y seguridad industrial.

ECONOMIA.

Los factores de naturaleza económica que auxilian a la administración de personal son:

- a) La administración de sueldos y salarios.
- b) Reclutamiento del personal.
- c) Costos de mano de obra.
- d) Precios de ventas.
- e) Utilidades, etc.

DERECHO.

Es conveniente que las personas que forman parte de la administración de personal cuenten con ciertas nociones básicas de legislación, ya que la administración de personal está sujeta cada vez más a las reglamentaciones jurídicas y gubernamentales.

ESTADISTICA.

En el trabajo de personal, la estadística es una importante herramienta para usarse en relación con los programas de pruebas, encuestas, evaluación de ---

puestos, sueldos y salarios, así como en las interpretaciones de los distintos datos del personal, tales como ausentismo, accidentes de trabajo, enfermedades, -- etc.

"El uso creciente de computadoras y métodos -- cuantitativos relacionados con las decisiones administrativas, incluyendo decisiones sobre asuntos de personal, ha aumentado la importancia y el uso de la estadística en las diversas instituciones".¹

PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de personal es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal.
- b) Adiestramiento y capacitación.
- c) Problemas de rotación.
- d) Seguridad industrial.
- e) Reducción de conflictos, etc.

Uno de los instrumentos de la Psicología, más usado actualmente, es el uso de pruebas (tests) pero -- es sumamente importante en cualquier programa de pruebas, utilizar exclusivamente pruebas cuya exactitud o eficiencia hayan sido comprobadas. Sólo después de haberlo hecho así, el departamento de personal podrá aplicar pruebas a su personal.

SOCIOLOGIA INDUSTRIAL.

Las aportaciones más importantes de la sociología para la administración de personal han sido: todo

¹Herbert J. Chruden, Administración de personal (México: CONTINENTAL, 1970), p. 37.

lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa, la Sociometría para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo con la preferencia de compañeros), el manejo de quejas, todo lo referente a comunicaciones, análisis de autoridad, burocracia, etc.

2.- PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de personal en cierta forma ha sido necesaria, mientras han existido las organizaciones formales. Las políticas, procedimientos y herramientas que se han venido acumulando con relación a su uso, están avanzando rápidamente como resultado de la experiencia y la investigación.

Los cambios a los que se está enfrentando el campo de personal, no solamente son el resultado de los avances tecnológicos y de la acumulación de nuevos conocimientos, sino, también, son resultado del cambio en la composición de la fuerza de trabajo y el desarrollo de conceptos relativos al comportamiento humano. Independientemente de su magnitud o alcance, ciertas funciones de personal deben ser realizadas dentro de cualquier organización.

La administración de personal debe proporcionar:

- a) La adquisición de personal.
- b) El desarrollo del personal.
- c) Utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo y la ejecución de las funciones.
- d) Remuneración.

a) Adquisición. Esta función incluye el reclutamiento y selección de individuos calificados para ser empleados en una determinada institución.

"Reclutamiento. Es la función que tiene por misión atraer un número adecuado de individuos apetecibles y calificados, como parte del proceso de dar empleo".¹.

Selección.

Consiste en escoger entre aquellos que hacen su solicitud, al candidato mejor calificado para una vacante en particular, mediante un proceso de eliminación. La decisión resultante puede estar basada en una gran cantidad de datos acerca de cada candidato.

b) El desarrollo del personal.

La función de desarrollo o adiestramiento del personal, consiste fundamentalmente en educar y adiestrar al empleado para llenar los requerimientos de su puesto y mantenerse al día con los cambios de estos requerimientos.

c) Utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo y la ejecución de las funciones (Adiestramiento).

Consiste fundamentalmente esta función, en colocar al empleado en el puesto donde pueda realizar una labor más positiva, y así obtener una mejor evaluación y carga de trabajo que desempeña, y nos sirva como guía para transferencias, promociones y descensos.

d) Remuneración.

Para llevar a cabo una buena campaña de remuneración, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

(México, ¹Karl E. Ettinger, Glosario administrativo, -- Herrero Hnos. Sucs., 1951), p.63.

1. Valuación de puestos.
2. Incentivos, alicientes, etc.
3. Pago de beneficios (vacaciones pagadas, permisos, etc.).
4. La motivación es otro factor que debe tomarse en cuenta.

La correcta remuneración en los empleados, es una buena motivación, para que éstos realicen más positivamente su labor.

Es importante hacer notar, que un programa de personal bien concebido y bien administrado, además de las funciones ya mencionadas, se preocupará por la eficiencia, la moral y por motivar a sus empleados para que trabajen con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza unos con otros.

"El principio del trato justo, más un tratamiento decente, considerado y comprensivo en la práctica diaria y a largo plazo, es el verdadero cimiento de un buen programa de personal".¹

¹Paul Pigors, La administración de personal: un punto de vista y un método, (México, CECSA., 1969), p.239-240.

3.- PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Generalmente es reconocido por administradores jefes de personal, sindicatos y por los mismos empleados, que la administración de personal efectiva, debe dar énfasis e importancia a los problemas de la moral, del ajuste y la remuneración de los empleados, y es -- que la buena salud mental del empleado, es esencial, - no solamente para el individuo, sino también para la - institución donde presta sus servicios y la sociedad a la que pertenece.

Queremos decir con lo anterior, que, si las -- condiciones de empleo y las relaciones interpersonales en cualquier institución, son llevadas por buen camino la ausencia de problemas saltarán a la vista.

Con relación a la definición de la palabra --- "Moral", existen definiciones un poco diferentes. Algunos describen a un grupo de alta moral, como aquel - en el cual se hacen evidentes cualidades tales como en tusiasmo, espíritu de grupo, progreso hacia una meta - común, etc. Otros extienden el uso del término, como la actitud de un empleado individual hacia su puesto, diciendo, que la moral es el grado de satisfacción que - obtiene de su trabajo, así como su ajuste personal. - La moral es un factor muy importante dentro de cual--- quier organización, ya que es indispensable como lo son - las herramientas de trabajo y un buen adiestramiento del personal. Deben tomarse muy en cuenta cualidades tales como entusiasmo, satisfacción personal y bue

na voluntad para trabajar tanto en equipo como individualmente. Estos componentes de la moral, son básicos y esenciales para el éxito continuo de cualquier organización. Los principales problemas que a menudo pueden ocasionar una baja moral en los empleados son:

- a) La rotación de personal, o movilidad de empleados.
- b) El ausentismo de los empleados.

El estado de ajuste puede ser considerado como la continua búsqueda a una adaptación de diversas situaciones y un intento de satisfacción de necesidades y equilibrio emocional. Es decir, que el estado de ajuste sirve para obtener una efectiva realización de cada uno de los puestos en una organización.

Algunos problemas de ajuste que pueden presentarse con el personal son:

- a) El ausentismo crónico.
- b) Los accidentes.
- c) La rotación o movilidad del personal.
- d) Las quejas.

El alcoholismo y otros tipos de problemas, incluyen las diferentes formas de insatisfacción en el trabajo. En forma similar el preocupón, el malhumorado, el bravucón, el quejumbroso crónico y otros tipos de empleados problema, puede decirse que son personas que tienen problemas para ajustarse dentro de una organización. Algunos de estos problemas pueden ser explicados como perturbaciones emocionales.

En cuanto al problema de la remuneración, o de los sueldos y salarios, cuatro son los factores importantes en la determinación del nivel general de salarios y sus cambios:

"1) Los salarios pagaderos por trabajos comparables, en instituciones de la misma índole, dentro de una determinada comunidad.

2) Las condiciones o situaciones financieras de la institución, es decir, su capacidad para pagar salarios más altos y obtener mejores empleados o mantenerse en una sola línea con otras instituciones comparables, o pagar salarios menores, empleando otros medios para atraer y conservar buenos empleados.

3) El costo de la vida.

4) Los reglamentos oficiales, tales como las leyes sobre el salario mínimo, o el ajuste y arreglo oficial de negociaciones conjuntas con una unión, --- etc."1.

1Paul Pigors, La administración de personal; - un punto de vista y un método, (México, CECSA., 1969)- p.377

C A P I T U L O II

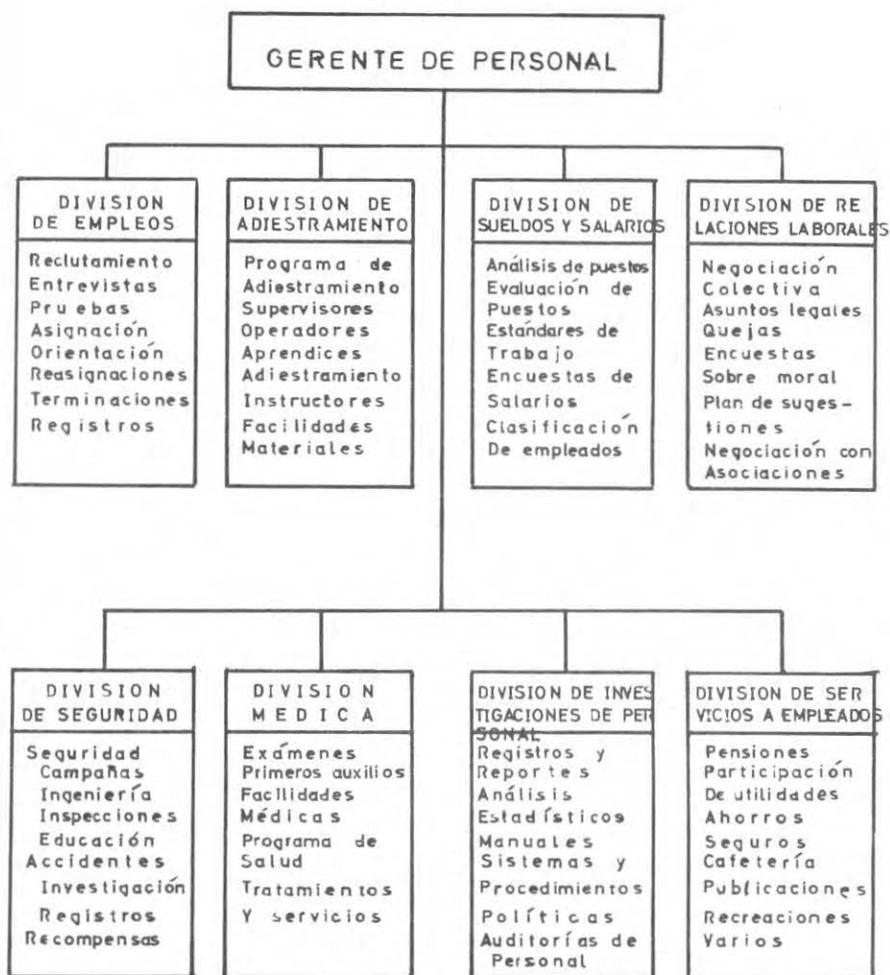
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

- 1.- Naturaleza e importancia.
- 2.- Teoría y principios.
- 3.- Técnicas.
- 4.- Tipos.
- 5.- Evaluación.

1.- NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

El adiestramiento de personal, es una sección muy importante del departamento de personal. Es una de las funciones, que se enfatizan considerablemente a partir de la Primera Guerra Mundial, tanto por parte de las industrias, como por parte de los gobiernos. -- La experiencia y los conocimientos obtenidos en el campo del adiestramiento, durante estos períodos, contribuyeron a que en épocas de la postguerra, los empresarios, los ejecutivos, administradores y otros, se dieran cuenta de sus contribuciones potenciales.

A continuación mostraremos un esquema de la organización del Departamento de Personal, y el lugar que ocupa la División de Adiestramiento.



Organización de un Departamento de Personal. 1.

1 Herbert J. Chruden, Administración de personal (México: Continental, 1970), p.83.

¿Para que sirve el adiestramiento de personal?

El adiestramiento de personal sirve cuando se presentan problemas, tales como:

- A) La elevada proporción de accidentes.
- B) El considerable desperdicio de trabajo.
- C) El considerable ausentismo de los empleados cuando se les coloca en un puesto determinado.
- D) La grave escasez de reemplazos adecuados, para un trabajo determinado.
- E) La excesiva temporalidad entre los nuevos empleados. Es decir, se debe buscar el ajuste al nuevo empleado, dentro de la institución, para que desarrolle al máximo sus habilidades y sus conocimientos, en un puesto determinado; esto se puede lograr poniendo en práctica un programa de rotación de puestos.

Las ventajas de un plan sistemático de adiestramiento en el trabajo, son obvias, ya que no sólo asegura una continuidad de los objetivos, políticas y servicios de una institución determinada, sino que también puede ayudar materialmente a estimular el estado de ánimo y reducir las bajas frecuentes, entre los miembros más capacitados del personal. Es decir, que un programa de adiestramiento de personal, tiene entre sus principales objetivos, el de asegurar, que los empleados de una institución, contribuyan, no sólo a incrementar la cantidad y calidad de su trabajo, sino también, la seguridad, la satisfacción en sus tareas y el ajuste de cada uno de ellos en sus funciones.

2.- TEORIA Y PRINCIPIOS DEL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

El corazón, la médula del adiestramiento de personal, es la teoría del aprendizaje, ya que los programas de adiestramiento, están basados en aplicaciones teórico-prácticas del aprendizaje.

Es muy importante tener en cuenta, al elaborar un programa de adiestramiento de personal, que -- -- -- presumiblemente debe estar diseñados para "Adultos". Por lo tanto, cualquier teoría del aprendizaje, que se quiera aplicar a los programas de adiestramiento de personal, debe ser apropiados para adultos.

Para que un programa de adiestramiento dé buenos resultados, es importante que los empleados tengan interés en aprender y los instructores en enseñar.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

Brevemente, pueden hacerse notar varias explicaciones de los procesos, mediante los cuales los adultos, aprenden con mayor facilidad, precisión y rapidez.

1.- El aprendizaje es un ajuste por parte del individuo, ya que el aprendizaje real, representa un cambio en el trabajador o empleado. Por esta razón, - las diferencias individuales desempeñan una parte muy importante en la efectividad del proceso de aprendizaje. Es decir, que lo que puede ser aprendido fácilmente por ciertos individuos, puede ser debido a sus habilidades básicas o avance cultural, será muy difícil para otros.

2.- Los estudios sobre el proceso de aprendizaje, evidencian claramente la importancia de la MOTIVACION en este proceso. El aprendizaje se facilita cuando el empleado aprende debido a que desea hacerlo, --- cuando considera la necesidad de aprender como una meta, para realizar un determinado ajuste. Por consi--- guiente, el adiestramiento debe visualizar claramente a los empleados, los beneficios personales que pueden ser obtenidos, o ampliados , a través precisamente de aumentar sus conocimientos.

3.- El aprendizaje es un proceso acumulativo. El ajuste individual, implica cambios que se reflejan y están basados en otros cambios anteriores. La reacción individual hacia cualquier lección, está condicionada y modificada, por lo que se ha aprendido en lecciones y experiencias anteriores. Por esta razón, los antecedentes educacionales, experiencias, etc., de las personas que vayan a ser adiestradas, deben ser bien reconocidos; lo mismo que para cada curso debe establecerse claramente los niveles de escolaridad, de experiencia, etc., para los aspirantes que deseen tomar un determinado curso. Al mismo tiempo es importante, que cada etapa del programa de adiestramiento, establezca un fundamento o requisito apropiado, para las etapas siguientes.

4.- El aprendizaje se ve auxiliado por la inclusión de:

- A) Escalas o marcas, mediante las cuales el individuo, pueda juzgar su progreso hacia las metas.

B) Recompensas prontas por el éxito.

Los programas de adiestramiento deben proporcionar tales escalas de medida, en forma que los empleados en adiestramiento, puedan conocer el grado hasta el cual están realmente aprendiendo.

Las pruebas frecuentes, cuidadosamente calificadas y revisadas, pueden ayudar en este aspecto, así como pueden hacerlo los diplomas, certificados u otras evidencias de haber terminado con éxito un curso.

5.- Para ciertos tipos de adiestramiento, se ha comprobado que es más eficaz enseñar solo una parte a la vez de una secuencia dada de operaciones, posteriormente, estas partes pueden ser combinadas. En otras operaciones, sin embargo, la enseñanza es total, puede resultar evidentemente superior. Frecuentemente, el arreglo más satisfactorio, es aquel en el cual puede estudiarse, primeramente el total, después las partes, y finalmente de nuevo el total.

6.- Durante el proceso de aprendizaje, la precisión generalmente merece mayor énfasis que la rapidez, ya que la rapidez puede mejorarse, sin embargo, la precisión es más difícil de controlar. Es decir, que en un programa de adiestramiento, debemos preocuparnos más por la nitidez, la perfección y la autenticidad del trabajo, la rapidez puede esperar.

7.- La llamada Ley del Ejercicio, apunta hacia el hecho de que una respuesta particular a un estímulo, se hace más certera mientras más a menudo ocurre. En -

otras palabras, la repetición tiende a fijar la respuesta o ajuste. Este efecto se hace más notable si la repetición es frecuente y rápida, sin grandes intervalos.

8.- El aprendizaje está estrechamente relacionado a la atención, así es que el proceso de aprendizaje es más efectivo si se evitan las distracciones. -- Por otra parte, la habilidad para concentrar la atención, también es limitada, por lo cual, son deseables las frecuentes pausas y períodos de descanso. El aprendizaje se facilita, cuando la concentración favorece la situación.

9.- El aprendizaje implica la retención a largo plazo, así como la adquisición inmediata de conocimientos. Tal retención se impulsa por la comprensión, mediante la cual, el que aprende descubre el por qué del conocimiento, las razones y la aplicación.

10.- El aprendizaje puede medirse a través de una gráfica, que describe la llamada "Curva del aprendizaje".

Otras varias generalizaciones, frecuentemente encontradas en las discusiones de los procesos educacionales, podrían agregarse a esta lista. Parece, sin embargo, que lo más importante es que el énfasis deba colocarse, en el aprendizaje para adultos .

En el aprendizaje de los adultos, la autoinstrucción, probablemente juega un papel importante. A

pesar de que una pieza oratoria bien hecha, ocasional--
mente puede interesar o quizá inspirar. El maestro más-
efectivo para los adultos puede serlo, mejor alguien --
que haga preguntas, que un conferenciante.

3.- TECNICAS DEL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

¿Cómo se procede a elaborar un programa de adiestramiento de personal?.

"El director de adiestramiento puede arreglar el programa respectivo de acuerdo con las necesidades de los jefes o encargados de secciones o departamentos discutiendo con ellos sus problemas y estudiando los records o estadísticas de producción, calidad, costos, tiempo, ausentismo, accidentes, etc. Ya que por regla general a los jefes o encargados de departamentos, les agrada exponer sus problemas y se muestran ansiosos -- por resolverlos satisfactoriamente.

La ventaja de desarrollar un programa de adiestramiento en esta forma, es que se puede lograr el -- apoyo de los jefes o encargados de cada departamento, -- porque se darán cuenta de que es útil para ellos y para su personal.

Una vez determinadas las necesidades de adiestramiento, el director de adiestramiento, en consulta con los jefes o encargados afectados, debe considerar los siguientes puntos:

- A) A quién debe adiestrarse.
- B) El contenido del programa de adiestramiento
- C) Quién debe efectuar el adiestramiento.
- D) Cuándo se debe efectuar el adiestramiento.
- E) En que tiempo debe llevarse a cabo el programa de adiestramiento.
- F) Dónde debe llevarse a cabo el programa de adiestramiento.

Finalmente, conforme el programa es puesto en

marche con el apoyo máximo de la dirección de la institución, y conforme se va acumulando la experiencia adquirida en el programa, los resultados deben confrontarse y evaluarse.

¿Ha aumentado la producción?

¿Pueden los nuevos empleados alcanzar más rápidamente los salarios esperados?

¿Hay menos accidentes?

¿Se ha reducido los desperdicios y los daños a la maquinaria y equipo?

Las respuestas a las anteriores preguntas, - aplicadas a grupos de empleados, idénticos y comparables, antes y después del nuevo programa de adiestramiento, indicarán el grado de su éxito y quizá surgirán cambios que hagan el adiestramiento más efectivo - todavía."1

El conocimiento de las técnicas de adiestramiento, es importante para el éxito de un programa. - Por ejemplo, si los instructores ignoran la forma de enseñar un tema o el trabajo, no se va a mejorar, cualquiera que sea el contenido del programa. Por lo tanto, una de las principales funciones del programa de adiestramiento, será proporcionar instructores calificados. Una de las formas de solucionar este problema, es seleccionando de entre los trabajadores más experimentados, generalmente los encargados o jefes de secciones, a los que tengan interés por enseñar, y se les -- tratará de capacitar en la habilidad de adiestrar.

1Paul Pigors, Administración de personal (México: C.E.C.S.A., 1969), p. 305-307.



La facultad de enseñar, es una habilidad y un arte, que puede aprenderse, como lo descubrieron millares de trabajadores durante la Segunda Guerra Mundial en los servicios llevados a cabo dentro de la industria. Por ejemplo, los métodos sencillos pero básicos empleados en el programa "J.I.T. Job Instruccion Training" (Adiestramiento para instructores de trabajo). - Son muy recomendables para cualquier programa efectivo de adiestramiento.

Las ideas básicas del programa "J. I. T." sugieren cuatro pasos.

A) Cómo preparar para instruir:

Cuente con una tabla de tiempos ¿qué tanta habilidad se espera que adquiera el adiestrado y cuán rápidamente?, la tabla de tiempos, proporcionará tanto al adiestrado como al instructor, una serie de metas a las que deben dirigirse los esfuerzos.

B) Divida el trabajo:

Se sugiere hacer una lista de los principales pasos del trabajo a desarrollar, así como un análisis de los puntos clave, tales como las habilidades especiales para ejecutar determinada operación, los requisitos de calidad, las precauciones de salud y seguridad, y los factores que requieran juicio cuidadoso por parte del operario.

C) Todo lo necesario debe tenerse a disposición:

Debe contarse con el equipo, materiales y suministros necesarios y adecuados, para evitar pérdidas de tiempo, cuando comience de hecho el programa de

adiestramiento.

D) El lugar donde se va a trabajar debe estar arreglado convenientemente. Es decir, debe arreglarse en forma exacta, tal como se espera deba tenerlo el -- empleado.

¿Cómo instruir?

Una vez llenados los anteriores requisitos, el instructor está preparado para principiar el proceso - de adiestramiento, dividido de acuerdo con el programa "J.I.T.", también en cuatro etapas.

A) Preparación del empleado:

Colóquesele en la posición adecuada para el -- trabajo, tranquilícesele para que no se sienta fuera - de lugar, averíguese qué es lo que sabe sobre el trabajo, interésesele para que aprenda el trabajo, explicando las relaciones que su trabajo tiene con otros y con los objetivos de la institución.

B) Presente la operación:

Indíquese, múestrese, ilústrese y pregúntese - cuidadosamente y con paciencia. Haga hincapié en los puntos clave que se hayan enlistado en la hoja de división del trabajo. Instrúyase al operario con toda claridad y detalle, tratando un solo punto cada vez, pero no más allá de lo que el empleado pueda dominar.

C) Ensaye la ejecución:

Pruébese al adiestrado, haciendo que ejecute -

él solo el trabajo. Hágase que indique, explique y -- muestre lo que hace; déjesele explicar los puntos clave, hágansele preguntas y corrijánsese sus errores. -- Continúese así hasta que el empleado sepa cómo hacer -- su trabajo. Si el empleado no ha aprendido, significa que el instructor no ha enseñado.

D) Observe el progreso:

Déjese al empleado por su propia cuenta, indíquesele a quién debe recurrir en demanda de ayuda. -- Obsérvesele frecuentemente y anímesele a que haga nuevas preguntas. Déjesele para que por sí mismo busque puntos clave conforme progresa. Estese seguro de que comprende la razón para su trabajo y las relaciones -- del mismo con otros trabajos, en el departamento o la institución. Conforme adquiere habilidad y compren--- sión retíresele el adiestramiento extra y finalmente, dese por terminada la observación.

La motivación.

Una de las condiciones fundamentales para el aprendizaje, como ya lo habíamos hecho notar, es que, -- quien vaya a adiestrarse, debe estar suficientemente -- motivado. Esto es, para un aprendizaje óptimo, la per-- sona en adiestramiento deberá reconocer la necesidad -- de adquirir nueva información o de contar con nuevas -- habilidades y deberá mantener un deseo de aprender con-- forme progresa el adiestramiento. Puesto que muchos -- empleados muestran resentimientos o están contra los --

intentos de recibir instrucción, es importante contar con instructores bien calificados y entusiastas, que expliquen los propósitos y las metas que deben ser alcanzadas. Los instructores también pueden ayudar a -- crear el estímulo necesario para aprender, citando ejemplos específicos de problemas de producción, discrepancias y errores que pueden servir como indicadores de la necesidad del adiestramiento. Es importante que los empleados sean informados de su progreso durante todas las fases del adiestramiento.

Cercanamente relacionado con el conocimiento de los resultados está el principio de (Refuerzo). "El refuerzo es la recompensa inmediata que sigue a la ejecución. Existen varios tipos de refuerzos, por ejemplo, el sentimiento de logro que sigue a la ejecución, o que la respuesta del adiestrado fue correcta, etc. - Pero independientemente del tipo de refuerzo, éste generalmente es más efectivo si se presenta inmediatamente después de que ha sido ejecutada una tarea."¹

¹Herbert J. Chruden, Administración de personal (México: C.E.C.S.A., 1970), p. 265

4.- TIPOS DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

Los tipos de adiestramiento de empleados que mejor se adaptan a una determinada institución, dependen de un cierto número de factores, tales como:

- A) La clase de problemas de producción a los que se enfrenta la institución.
- B) Servicios o rendimientos a los que tiene -- que enfrentarse la institución.
- C) Las habilidades necesarias en los trabajos por desempeñar.
- D) Calificaciones de los candidatos que solicitan empleo.

Es importante tener muy en cuenta, que el programa de adiestramiento se desarrolla para llenar necesidades específicas. El administrador de personal o el jefe de adiestramiento, necesitan estar familiarizados con el campo total del adiestramiento, tal como se practica en otras instituciones, de tal suerte que pueda recomendar para su institución el programa que mejor se adapte a sus necesidades.

A continuación mencionaremos algunos de los -- tipos de adiestramiento de personal y sus respectivas ventajas.

1. Adiestramiento por rutina, sobre la marcha o en el puesto.

Los programas más comunes de adiestramiento -- formal dentro de una institución, son los adiestramientos para un determinado puesto. Consiste básicamente

este tipo de adiestramiento en colocar al nuevo empleado en el sitio de trabajo donde vaya a laborar, proporcionándole supervisión mientras aprende a dominar la operación involucrada. A menudo tal adiestramiento incluye cierto tipo de patrocinio, mediante el cual un trabajador antiguo recibe la responsabilidad de instruir al recién ingresado y de ayudarle a dominar el trabajo. Algunas veces este tipo de adiestramiento se complementa con instrucciones en un salón de clase. Para que este tipo de adiestramiento sea efectivo, serán necesarios adiestradores calificados. Sin ellos, se puede convertir sencillamente en la vieja práctica riesgosa de poner a los nuevos empleados en manos de los "viejos lobos", que pueden no tener la inclinación o la habilidad para enseñar debidamente al recién llegado. Dos de las ventajas de este tipo de adiestramiento, son las siguientes: Proporciona al nuevo empleado experiencias de primera mano bajo las condiciones normales de trabajo y el supervisor puede también usarlo como una oportunidad para desarrollar buenas relaciones con el nuevo empleado.

2. Adiestramiento en el salón de clases.

Este tipo de adiestramiento es recomendable para manejar el máximo número de personas con un número mínimo de instructores. Ofrece un mayor rendimiento, particularmente en la instrucción de aquellas áreas en que la información y las instrucciones, pueden ser impartidas, mediante conferencias, películas y otro tipo de materiales audiovisuales. Si el tamaño del grupo no es muy grande, pueden usarse métodos de naturaleza

participativa, tales como el juego de papeles y la -- discusión de casos.

3.- Adiestramiento en el vestíbulo.

Este es un tipo de adiestramiento, en el que los nuevos empleados reciben instrucción sobre la operación de equipo similar al que usarán una vez que -- sean asignados a los departamentos de operación. Las condiciones de trabajo se duplican en el grado que -- sea posible, sin embargo, se debe tener en cuenta que la producción no es el objetivo principal, sino más -- bien, que el propósito fundamental, es la instruc--- ción. O sea, que se trata de que los empleados ten--- gan una idea lo más completa posible, del trabajo que van a desarrollar.

Una de las ventajas del adiestramiento en el vestíbulo, es que, las actividades de los adiestrados pueden ser conducidas sin interrumpir el flujo de tra-- bajo en los departamentos de operación. Una de las -- desventajas de este tipo de adiestramiento, es el re-- lacionado a los gastos involucrados en contar con e--- quipo duplicado para propósitos de adiestramiento, -- aunque puede usarse para este objeto equipo obsoleto o que esté dañado, con la indicación de que el adies-- trado requiere ajustes adicionales, cuando se asigna al departamento de operación.

4.- Técnicas especiales.

En los últimos años, las mejoras en el equi-

po electrónico, han originado el rápido desarrollo de nuevos métodos de enseñanza en una amplia variedad de asuntos. Algunos de estos nuevos métodos parecen indicar resultados muy prometedores y han ayudado a revitalizar muchos programas de adiestramiento, proporcionándoles variedad y novedad. Por ejemplo, la instrucción programada, que tiene la ventaja de tomar en cuenta las diferencias de aptitudes individuales, --- puesto que cada adiestrado aprende a su propio ritmo.

Las encuestas han demostrado que los emplea-- dos adiestrados por este tipo de instrucción, salen - con una mayor disposición hacia la acción y la aplica-- ción. La principal desventaja de este tipo de adies-- tramiento, se encuentra en el costo para preparar pro-- gramas especiales, sin embargo, si va a ser adiestra-- do un número suficiente de personas, este costo puede fácilmente ser absorbido.

5.- Automejoramiento.

Las políticas en que se basan la mayoría de - los programas de adiestramiento y desarrollo, favore-- cen la intención de ayudar a los trabajadores o em--- pleados a ayudarse o superarse a sí mismos, a adqui-- rir mayores habilidades, utilidad y valor. La geren-- cia propone ofrecer oportunidades para un continuo -- automejoramiento y ayudar a cada trabajador o emplea-- do a utilizar el máximo de su talento y capacidad. - El adiestramiento para la promoción a responsabilida-- des mayores, está aceptado ampliamente como una polí-- tica sólida. El bibliotecario, los libros y la bi---

biblioteca con su amplia variedad de materiales, pueden ayudar enormemente a este automejoramiento de los individuos.

6.- Readiestramiento.

Muchas veces un gran número de empleados se ven desplazados por los cambios tecnológicos. Estos empleados pueden ser readiestrados para puestos nuevos y diferentes.

Algunos programas de adiestramiento se hacen disponibles a trabajadores o empleados en todas las ocupaciones y todos los niveles de responsabilidad y rango. Otros están diseñados para ocupaciones individuales, o para trabajadores comunes, o para supervisores, gerentes, intermedios y otros. Por conveniencia de descripción, es aconsejable clasificarlos en programas, por ejemplo, para trabajadores comunes, para supervisores y para administradores.

5.- EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DEL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

El adiestramiento, como cualquier otra función de la administración de personal, deberá ser evaluado para determinar su efectividad. Si bien es cierto que existen muy diferentes enfoques de investigación para llevar a cabo esta tarea de evaluación, se mencionan ciertos principios básicos.

En primer lugar, es esencial que se empleen -- controles experimentales en la investigación de evaluación. Es decir, deben hacerse pruebas al personal que se vaya a adiestrar, antes y después del programa de adiestramiento, para darnos cuenta del progreso alcanzado. Ahora bien, es recomendable escoger un grupo experimental para aplicar un determinado programa. No es conveniente aplicarlo directamente a todos los empleados, ya que en el desarrollo del programa puede -- surgir alguna imprevisión.

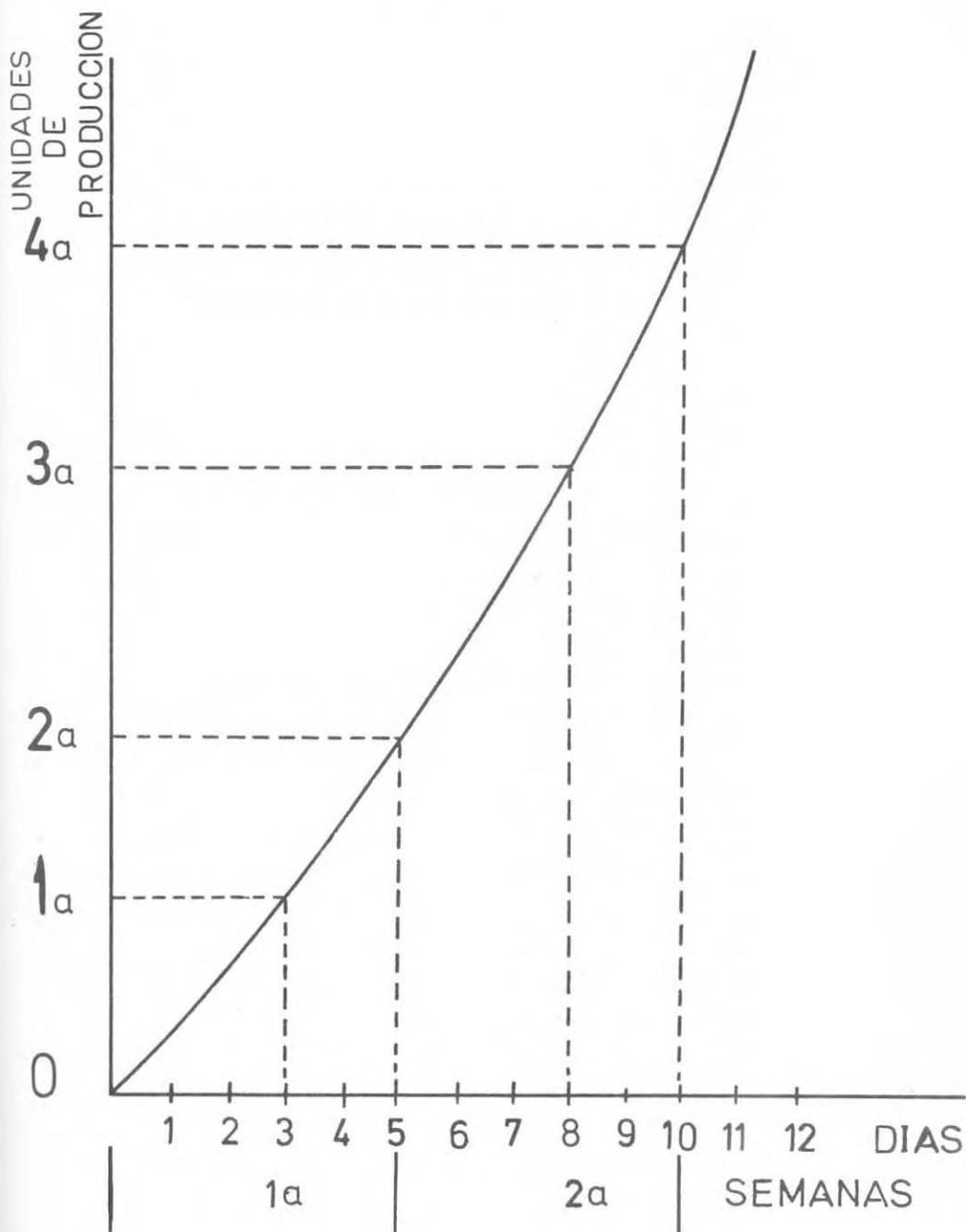
Deberá también darse atención a lo relacionado con las medidas usadas, para evaluar un tipo particular de adiestramiento. Si un curso fue diseñado para cambiar el comportamiento de los supervisores, la evaluación deberá ser en términos del comportamiento de los supervisores, y no de sus conocimientos por ejemplo.

Las medidas usadas para evaluar el adiestramiento en lo referente al aspecto de la producción en

los empleados, derroche de materiales de trabajo, accidentes, etc., éstas deberán ser lo suficientemente confiables o consistentes, para servir como indicadores adecuados. En este tipo de evaluación, es muy -- importante que estén libres de prejuicios, por parte de quien las lleve a cabo. En todo caso, el desempeño del trabajo, después del adiestramiento, deberá -- ser observado y deberán hacerse comparaciones con su desempeño antes del adiestramiento, considerando cualquier característica mensurable que resulte pertinente.

La efectividad del adiestramiento, puede también ser determinada, estudiando las "Curvas de aprendizaje", preparadas sobre la base del desempeño del trabajo individual y por grupo. Es decir, que el progreso de los empleados adiestrados, puede ser trazado en una gráfica, a la que se le conoce con el nombre de Curva de Aprendizaje.

Una Curva de Aprendizaje para un grupo de empleados se muestra a continuación.



Nótese que la curva expresa la relación entre el tiempo (en días y semanas) y las unidades de producción. En muchas situaciones de aprendizaje, se -- presentan casos en que no ocurre progreso alguno, tales períodos sin resultados, se muestran en la gráfica como una línea prácticamente horizontal, la cual recibe el nombre de "meseta". Una meseta puede ser el resultado de métodos de trabajo poco efectivos, o puede deberse a una reducción en la motivación. Una guía -- apropiada por parte del instructor, puede revelar la causa de la meseta y puede permitir al instructor ayudar al empleado, mediante medios tales como sugerencias sobre los procedimientos de trabajo o ayuda para establecer nuevos incentivos.

Si bien el conocimiento de los resultados positivos proporciona un fuerte incentivo en todas las etapas del aprendizaje, es importante por consiguiente que los empleados sean informados de su progreso -- durante todas las fases del adiestramiento.

C A P I T U L O III

LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO
DEL PERSONAL DE BIBLIOTECAS

- 1.- Importancia y ventajas.
- 2.- Inducción u orientación.
- 3.- Servicios técnicos.
- 4.- Servicios al público.

1.- IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE BIBLIOTECAS.

Es un hecho indudable, que no existe una relación directa entre los avances logrados en la tecnología, en las investigaciones bibliotecológicas, en la ciencia de la información, etc., y la preparación del personal que labora en las bibliotecas. Con frecuencia se lee en periódicos y revistas, que, existen en otros países una serie de nuevas técnicas de las cuales se desconocen sus bases, y que muchas veces pueden servir para simplificar notablemente un trabajo determinado. También se encuentran una serie de artículos encaminados a resolver problemas de desperdicios de materiales, del mal aprovechamiento de los recursos tanto técnicos, como económicos y humanos, del bajo rendimiento del personal, o bien, nos encontramos frecuentemente con actitudes individuales que son un problema para el bibliotecario, como por ejemplo: la falta de sentido de responsabilidad, necesidad, indisciplina, etc., en fin, que el bibliotecario se encuentra casi a diario con una serie de problemas, que para poderlos resolver y seguir adelante, es necesario, que conozca lo más elemental de las técnicas de la administración de personal y fundamentalmente lo referente al adiestramiento.

Básicamente podemos decir que cuando una biblioteca desea cambiar una actitud en sus empleados, o bien, transmitir cierto tipo de información con objeto de que la aplique a sus problemas diarios, trayendo co

mo consecuencia la creación o modificación de su conducta, es cuando surge el proceso llamado adiestramiento.

La información puede consistir en la transmisión de nuevas habilidades para mejorar una operación, en la transmisión de una nueva técnica, en la modificación de una actitud personal o hacia la biblioteca, o hacia otros miembros de la misma, o bien, en el desarrollo de una habilidad administrativa.

Ya se trate de modificar actitudes, de estandarizar métodos, procedimientos o sistemas, de establecer y mantener vivas las políticas generales o particulares de una determinada biblioteca, será preciso usar comunicaciones adecuadas y fluidas; porque debemos tener muy en cuenta que cualquier tipo de adiestramiento no es otra cosa que un sistema de comunicación muy completo.

Pongamos un breve ejemplo: Supongamos que la causa que ha producido un problema entre un jefe de departamento y sus colaboradores, se debe a que el jefe del departamento, da las órdenes en forma defectuosa, - el camino a seguir sería proporcionarle los conocimientos necesarios relativos al mando.

Existe una gran variedad de ideas, opiniones y definiciones de lo que es el adiestramiento de personal, sin embargo, todos los autores coinciden en lo siguiente:

Es un proceso cuyo objetivo es incorporar a uno o varios empleados a la política activa y dinámica de una biblioteca, mediante una enseñanza teórico-práctica continua y sistemática, basada en experiencias.

Idea, con la que estamos completamente de acuerdo, ya que pensamos, que si alguna biblioteca se niega a aceptar la imperiosa necesidad que se tiene actualmente de adiestrar al personal, para poderles permitir tal forma de pensar, tendríamos que reconocer a una biblioteca estática, que no acepta que pueda existir un nuevo proceso, o una mejor forma de llevar a cabo una operación, o la aparición de nuevos materiales y equipo, o simplemente la promoción del personal que labora en ella.

Una biblioteca que reconoce la importancia de estos hechos y que se enfrenta al problema de adiestrar a su personal, puede decirse que ha dado ya el primer paso para manejarlo inteligentemente.

La biblioteca vista brevemente a través del tiempo como institución pública, durante la Antigüedad la Edad Media, y en cierto modo casi hasta final del siglo XIX, venía a ser como un museo de libros, y en el aspecto cultural, un organismo limitado a reducidos grupos de personas.

Es cierto que ya en Roma, y después, a partir del Renacimiento, coincidiendo con el hallazgo de la imprenta, con la formación de las grandes monarquías y con el auge de la burguesía, aparecen bibliotecas públicas. Sin embargo, hasta la segunda mitad del siglo pasado, con la evolución de la vida social (maquinismo reducción de la jornada de trabajo, etc.), es cuando se origina el verdadero y moderno sentido de la biblioteca - - - con carácter marcadamente popular, abierta y accesible a todos, y en la que no sólo se puede leer dentro, sino fuera, gracias al préstamo domicilia

rio, que ha permitido extender y difundir el libro hasta las personas más modestas, en una proporción extraordinaria, lográndose ampliar su radio de acción de manera insospechada.

Hoy en día, la biblioteca ha dejado su pasividad y hermetismo antiguos para transformarse en un CENTRO DINAMICO. Antes que una colección de libros, es hoy un buen conjunto de lectores.

Antonio Panizzi, eminente bibliotecario del -- British Museum, fue en el siglo pasado uno de los más destacados precursores de esta moderna concepción.

La biblioteca debe tener libros para todos sus lectores, pero ha de procurar también un lector para cada uno de sus libros.

Convertir en lectores a los que no lo eran, -- crear y estimular el deseo de leer buenas obras, poner en contacto al libro con el lector y ofrecer cuanta facilidad sea posible para hallar y aprovechar los libros sin esfuerzo y en condiciones cómodas, son puntos primordiales entre los fines de la biblioteca, tal como la vemos en nuestros días.

La evolución del nuevo concepto social de la biblioteca, por una parte, y por otra el incesante progreso de la técnica moderna, abren a la biblioteca del futuro una gran amplitud de horizontes, que ya empezamos a vislumbrar. Por ejemplo, pensemos en la actual aplicación de las computadoras electrónicas, los dispositivos fotoelectrónicos, y no olvidemos tampoco los bibliobuses. Si la biblioteca antigua y la de hoy depositan libros, la del futuro depositará ideas, irradiándolas mediante nuevos vehículos y procedimientos --

que, cada día más, le proporcionará la nueva técnica.

En cuanto a la misión del bibliotecario, como señala Ortega y Gasset en su obra "El libro de las misiones", dice que la figura de éste, se empieza a dibujar hasta los comienzos del Renacimiento y aún hay que añadir que el verdadero bibliotecario como clase social, como profesional, empieza a surgir hasta la segunda mitad del siglo XIX, y, concretamente, hasta nuestro siglo.

En la Edad Media, existe el celoso guardián de libros, en el Renacimiento aparece el humanista, el sabio, el erudito o el literato, conservadores de bibliotecas. Hoy el verdadero bibliotecario, junto a su formación bibliotecológica y humanística, mira al libro no sólo como un precioso objeto a custodiar o como un valioso instrumento de erudición, sino como una célula cultural e informativa que debe poner al alcance de los más diversos lectores.

Organizador, orientador y a la vez receptivo, abierto al público, siempre decidido en su elevada misión educadora, hábil y amable para atraer y servir a sus lectores, y todo ello sin que el público lo advierta. El bibliotecario conseguirá, cada día más, que éste llegue a ser lo que el pretenda.

Para poder llevar a cabo estas pretensiones, el bibliotecario debe tener muy en cuenta la elaboración de un buen programa para constituir el personal que va a colaborar con él. Lo ideal sería que al planear un programa de esta naturaleza, se establezcan los pasos necesarios para contar con personal de primera calidad, es decir, personal preparado y capaz.

Hay un dicho antiguo en el sentido de que el edificio puede representar el cinco por ciento del éxito de los servicios bibliotecarios, la colección de libros el veinte por ciento; pero que el personal representa el setenta y cinco por ciento de lo que se necesita para que una biblioteca sea buena. Independientemente de lo positivo o negativo de esta afirmación, lo que sí podemos afirmar sin temor a equivocarnos, es -- que el factor personal, siempre deberá ocupar un lugar preponderante con respecto a los demás factores que integran una biblioteca.

Es por ello que el bibliotecario se preocupará de hallar los mejores empleados posibles para los trabajos que se consideren necesarios, y ayudarlos a que contribuyan al máximo al programa de servicio de la biblioteca. Estimamos que la dedicación y la capacidad del personal, a través del adiestramiento, determina -- en gran parte el éxito o el fracaso de un programa. -- El trabajo del personal es sumamente importante en una biblioteca, para todos y cada uno de los empleados y -- para el público. (Incluye muchos problemas inesperados y cuestiones desacostumbradas, a las cuales no es posible dar respuestas definidas, debido a que las circunstancias varían constantemente.) Es importante, por lo tanto, cualquier cosa que pueda mejorar la actuación -- del personal en los servicios de la biblioteca; creemos que la función de adiestramiento es importante, para tratar de mejorar dicha actuación.

2.- INDUCCION U ORIENTACION

La inducción u orientación.

Antes de que un empleado recién contratado sea adiestrado en la biblioteca para un trabajo específico debe dársele una correcta inducción u orientación, la cual debe empezar con una cordial bienvenida a la biblioteca y en el departamento donde vaya a ser designado. Igualmente es importante proporcionar al nuevo empleado información correcta y útil, tanto acerca de la biblioteca, así como del departamento donde va a laborar.

Viendo este problema desde el punto de vista psicológico, es importante, porque la mayoría de las personas recordamos por mucho tiempo el primer día de empleo y las impresiones iniciales. La información que se le proporcione al empleado durante la inducción u orientación, será punto clave para las futuras actuaciones hacia el trabajo y hacia la biblioteca.

Un buen programa de adiestramiento del personal de bibliotecas, debe tener muy en cuenta como uno de los primeros puntos, la inducción u orientación de su personal, ya sean empleados nuevos o antiguos.

La inducción u orientación del nuevo empleado consiste fundamentalmente en:

- 1.- Dar la bienvenida a la biblioteca y al trabajo.
- 2.- Mostrar los percheros o gavetas y el baño.
- 3.- Dar a conocer al empleado la cafetería y otras facilidades para obtener alimentos.
- 4.- Mostrar al empleado el equipo de seguridad

como por ejemplo, los extinguidores para en caso de incendio, las llaves del agua, etc., incluyendo el sistema de símbolos para conducirse con toda seguridad por las diferentes partes de la biblioteca.

5.- Mostrar el sitio de trabajo.

6.- Revisar tarjeta de tiempo, hora de entrada hora de salida, etc.

7.- Describir breve pero correctamente el trabajo del grupo del que formará parte, y de cómo encaja el puesto del empleado en el departamento.

8.- Presentarlo a sus compañeros de trabajo.

9.- Empezar el empleado su trabajo, recordándole los cuatro pasos fundamentales para la realización de sus tareas:

A) Preparar el trabajo.

B) Presentar la operación.

C) Ensayar su ejecución.

D) Vigilar el progreso.

10.- Recordar al empleado que se dirija al supervisor o al jefe del departamento, para información y ayuda.

Posteriormente, durante el segundo día:

1.- Revisar los procedimientos de pago.

2.- Platicar sobre el estacionamiento de vehículos y los transportes.

3.- Explicar las facilidades de enfermería.

4.- Hablar ampliamente acerca de la biblioteca, sus objetivos, sus políticas, el funcionamiento de cada uno de sus departamentos, las relaciones internas y externas, tanto de la biblioteca como de sus secciones y departamentos.

Después de la primera semana:

1.- Revisar y comunicarle lo referente a los servicios de préstamos, de pensiones, de seguros, planes de beneficios familiares, etc.

2.- Es recomendable supervisar cada dos o tres días el progreso y la ejecución de su trabajo.

Lo que se pretende con la inducción u orientación, es que el empleado reciba la información esencial que le permita encontrar su lugar en la organización, haciéndole participar en sus políticas y reglamentos. Esto debe hacerse de tal forma, que se le ayude a sentirse rápidamente en confianza.

La forma en que se va a inducir u orientar al personal en una biblioteca, puede variar, y depende fundamentalmente de sus posibilidades económicas, del número de personal con que cuente y del tamaño de la misma.

Si se trata de una gran biblioteca, podrá crearse un programa de inducción u orientación formal, habiendo la posibilidad de asignar la responsabilidad de la orientación al supervisor o jefe del departamento.- En ciertas bibliotecas podría tomarse el sistema denominado de compañero a compañero, mediante el cual un miembro antiguo del grupo de trabajo, acepte la responsabilidad especial de orientar a los nuevos empleados.

Una amplia variedad de material impreso puede utilizarse para la orientación de los empleados, por ejemplo:

- 1.- Manuales para los empleados.
- 2.- Hojas de información.

3.- Folletos ilustrados sobre la historia de -
la biblioteca, etc.

Estos y otros materiales, pueden ayudar a visual
lizar las operaciones que lleva a cabo la biblioteca y-
sus objetivos.

No debe pasarse por alto, el hecho, de que to--
dos los empleados necesitan ser orientados de tiempo en
tiempo.

SERVICIOS TECNICOS.

Como ya sabemos, el departamento de servicios-técnicos abarca fundamentalmente las siguientes funciones:

- 1.- Adquisiciones.
- 2.- Catalogación y clasificación.
- 3.- Preparación mecánica del libro.
- 4.- Encuadernación.
- 5.- Conservación y restauración.

Como no es posible la elaboración de un programa de adiestramiento, sin conocer las necesidades, las fallas o los problemas que puedan surgir en cualquiera de las diferentes secciones que forman un departamento técnico en una biblioteca, únicamente enfocaremos el tema a delinear los pasos necesarios a seguir para poner en práctica el adiestramiento.

Pongamos como ejemplo la sección de catalogación.

Sabemos de antemano que la catalogación constituye una de las más importantes y esmeradas labores de la biblioteca, que requiere gran cuidado e inteligencia. Las cualidades de un buen catalogador estriban -- fundamentalmente en:

- 1.- Conocer perfectamente los principios y reglas de la catalogación y saberlas aplicar al realizar el trabajo.

- 2.- Tener conocimiento de las ciencias en general, de los autores y sus obras, así como del sistema de clasificación adoptado y de las reglas para los encabezamientos de materia.

3.- Debe conocer las obras de consulta que ha de usar, así como tener noción de algunos idiomas.

4.- Debe tener habilidad mecanográfica.

5.- Tener amplia comprensión de la importancia y valor que para la biblioteca tiene un buen catálogo.

6.- Iniciativa para resolver problemas e imaginación para verlos desde el punto de vista de los lectores.

7.- Tener habilidad para poder interpretar la intención del autor del libro.

Cuando observamos que alguno o algunos de estos puntos, no concuerdan con la actitud del catalogador, o que los resultados del trabajo no son satisfactorios, - esto podría ser un indicio de que algo anda mal; las causas pueden ser muchas y muy variadas, por ejemplo:

1.- ^{DC.}, deficiencias de conocimientos.

2.- ^{DE.}, deficiencias de ejecución.

3.- Problemas de relaciones interpersonales.

4.- Falta de comunicación entre los empleados.

5.- Baja moral en el grupo, o en algunos de sus componentes, etc.

Solamente descubriendo la verdadera causa del problema se puede poner la solución. Supongamos que de los casos anteriores se descubra que el punto 2.-^{DE.}, - sea la dificultad a que se enfrentan varios empleados de catalogación, una de las fórmulas para resolverlo sería la implantación de algún curso, que proporcionara a los empleados una mayor agilidad al realizar sus tareas de ejecución.

Como éste, podríamos mencionar otros casos, que surgen a menudo en las diferentes secciones o departamentos de una biblioteca. Estimamos que algunos de estos casos bien pueden ser resueltos a través del adiestramiento.

SERVICIOS AL PUBLICO.

Como ya hemos dado a entender anteriormente, - no es posible elaborar un programa de adiestramiento - para personal de bibliotecas de tipo estándar, sin embargo, sí podemos dar algunos lineamientos de cómo proceder, en caso de que en alguna ocasión tengamos necesidad de enfrentarnos a un problema de esta naturaleza.

Vamos a referirnos en este punto a algunas de las generalidades, que en cuanto a servicio es conveniente observar en este departamento, y su relación -- con el adiestramiento.

Todos sabemos, que el departamento de servicios al público, comprende entre otros servicios los siguientes: 1.- Servicio de consulta.

2.- Préstamo de libros a domicilio.

3.- Servicio de libros en reserva.

4.- Servicio de hemeroteca.

5.- Préstamo interbibliotecario.

Lo fundamental en este tipo de servicios, es - satisfacer las demandas de los lectores de la biblioteca; por lo que es pertinente comunicar a los empleados cuatro puntos generales, que son de vital importancia para el buen funcionamiento de los servicios al público. Nos referimos a:

1.- El sentido de finalidad.

2.- Conocimiento de los libros.

3.- Disposición para agradar.

4.- Deseos de servir.

En cuanto al primer punto, el sentido de finalidad, debemos tomar en cuenta que, para que un depar

tamento logre sus objetivos, es necesario que el personal tenga una idea clara y precisa de las finalidades - que se persiguen, y sin duda una de las principales finalidades del departamento de los servicios al público es la de servir a sus usuarios.

En lo que se refiere al conocimiento de los libros, los miembros del personal de los servicios al público, necesitan tener noción de las diversas formas de materiales impresos y no impresos, que la biblioteca posea. El conocimiento de los libros significa, que debentener un conocimiento cada vez más extenso de títulos, - autores, bibliografías, etc., pero sobre todo de sus -- contenidos y valores, sus usos y su popularidad actual y pasada entre los lectores.

La disposición para agradar, abarca toda una serie de elementos específicos, que van desde la cortesía para con los lectores, hasta los muebles y un medio ambiente que sean modernos y atractivos.

Respecto a los deseos de servir, el lector debe sentir que el empleado que lo atiende se interesa por - él, que se muestra diligente para comprender sus problemas y ansioso por procurar que consiga lo que desea. Esas impresiones y actitudes más la calidad del servicio recibido, forman la imagen mental que se hace el lector de la biblioteca.

En resumen, el bibliotecario puede fomentar el deseo de servir, entre sus colaboradores, por medio del desarrollo de una serie de normas formales, con un adiestramiento adecuado en el trabajo.

C A P I T U L O I V

SUGERENCIAS PARA LA FORMULACION DE UN
PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL
DE BIBLIOTECAS

- 1.-Planeamiento del programa.
- 2.-Organización del programa.
- 3.-Establecimiento de prioridades
para el adiestramiento.
- 4.-Determinación de la forma de acción.
- 5.-Objetivos a satisfacer.
- 6.-Características que debe satisfacer
un programa de adiestramiento.
- 7.-Ejecución del programa de adiestramiento.
- 8.-Evaluación del programa.

1.- PLANEAMIENTO DEL PROGRAMA.

El capacitar personal implica el proceso de ayuda y orientación para obtener de él mayor eficiencia, tanto en sus actividades actuales como en las futuras, mediante el perfeccionamiento de hábitos apropiados en lo relacionado con el pensamiento, la acción, las habilidades, los conocimientos y las actitudes.

El plan de adiestramiento representa la secuencia de las acciones debidamente organizadas, tendientes a elevar la capacitación del empleado a cualquier nivel dentro del contexto de la situación laboral.

Este plan deberá estar concebido en términos del panorama de trabajo, análisis de puestos, tareas, etc., teniendo como característica dominante un grado de flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades cambiantes de la bibliotecología.

Con el fin de reducir al mínimo los ajustes posteriores, estos programas exigen un plan preciso de trabajo.

Requieren en primer lugar, de una etapa previa de investigación muy acuciosa, que permita palpar las exigencias, demandas y necesidades de cada sector, para poder cuantificar sistemática y periódicamente la fuerza de trabajo y necesidades de adiestramiento, tanto a nivel regional, estatal y nacional. Lo que se pretende con lo anterior, es fundamentalmente conocer

el panorama nacional, para posteriormente, proponer -- la solución inmediata y adecuada a los casos más ur-- gentes.

Para llevar a cabo una investigación de esta naturaleza, es muy conveniente el planeamiento del -- programa de adiestramiento por tipo de biblioteca. A este nivel la tarea de adiestramiento, debe estar pre-- cedida de un estudio de las instituciones de forma-- ción o capacitación de las mismas, o de alguna insti-- tución especializada, con el objeto de recabar datos suficientes sobre:

1.- Los problemas e ineficiencias de organiza-- ción, debidas a fallas en los conocimientos, habilida-- des, etc., del personal responsable.

2.- El análisis de puestos, para identificar los conocimientos y destrezas que habrán de incremen-- tarse en todos los niveles.

3.- Una técnica adecuada de selección, que -- permita definir las personas que habrán de recibir el adiestramiento.

4.- Necesidades de formación de instructores.

En muchas ocasiones la clave del éxito en es-- te tipo de programas, se basa en un trabajo intelligen-- te de SENSIBILIZACION Y PERSUASION previo, para hacer después una eficiente labor de formación que persiga a muy corto plazo la resolución de problemas más o me-- nos urgentes y que exijan una solución inmediata.

2.- ORGANIZACION DEL PROGRAMA.

Para garantizar el enfoque y efectividad de un plan de adiestramiento a cualquier nivel, deberá estar apoyado, como ya se ha hecho mención antes, en los resultados del análisis para proseguir su estructuración a partir del conocimiento exacto de las necesidades -- que hay que satisfacer. El procedimiento más aconsejable a seguir en la organización de adiestramiento puede sintetizarse en la consecución de las siguientes fases:

1.- Determinación de necesidades específicas - de adiestramiento.

2.- Determinación de la forma de acción.

3.- Establecimiento de necesidades más urgentes para el adiestramiento.

4.- Determinación de los objetivos a satisfacer en la formulación del plan a proponer.

5.- Organización del contenido e integración - de sus materiales de trabajo.

6.- Ejecución del programa.

7.- Evaluación del mismo.

3.- ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES PARA EL ADIESTRAMIENTO.

Una vez precisadas las áreas deficitarias y -- transformadas sus necesidades en requisitos de adiestramiento, habrá que decidir en cuáles de esas áreas - deberá ser iniciada la acción de acuerdo con la políti

ca de prioridades que se tenga establecida.

4.- DETERMINACION DE LA FORMA DE ACCION.

Cualquiera que sea el desarrollo del o de los ámbitos bibliotecológicos donde va a emprenderse la acción o de las características distintivas de sus estructuras, antes de concebir el sistema de formación y la mejor manera de llevarlo a sus destinatarios, habrá que considerarse:

1.- El número de personas que en todos los niveles habrán de ser instruidas, y si carecen parcial o totalmente de la calificación indispensable.

2.- La velocidad con que estas personas deben ser adiestradas, en atención a las políticas de ejecución del plan de adiestramiento que se está preparando.

3.- Los recursos disponibles para satisfacer las necesidades; es decir, habrá que pensarse en un plan de acción que: a) permita capacitar el mayor número de personas, b) en el mínimo de tiempo y c) con la mayor eficiencia.

Estos tres factores pueden ser ya elementos de juicio para determinar una buena fórmula para llevar el adiestramiento a las metas esperadas.

5.- OBJETIVOS A SATISFACER.

En la planeación de una actividad cualquiera, siempre existe un objetivo o meta a alcanzar a través

de una misión que cumplir, ya que tales objetivos están formalmente definidos o implícitos en dicha actividad. Siempre representarán un lineamiento útil, como una guía continua, para todas aquellas personas que se vean involucradas en el diseño y desarrollo de la actividad, especialmente en el caso de sistemas complejos, donde debe emplearse mucha gente. Tratándose de un plan de adiestramiento, que esencialmente debe constituir la real respuesta a las necesidades que pueden solucionarse mediante adiestramiento, deberá estar concebido partiendo precisamente de tales necesidades para que su validez y efectividad puedan justificarlo como un medio de acción.

6.- CARACTERISTICAS QUE DEBE SATISFACER UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

1.- Ser lo suficientemente elástico y flexible para adaptarse con facilidad a cambios futuros impuestos por modificaciones de organización o de métodos de trabajo en las bibliotecas.

2.- Seguir la misma secuencia de la actividad programada y de la descripción del puesto de trabajo.

3.- Procurar que el material de información -- contenga suficientes problemas y ejercicios de aplicación.

4.- Contar con recursos audiovisuales suficientes y efectivos.

5.- Estar de acuerdo con el nivel y personalidad de los participantes.

6.- Contar con los elementos de evaluación in-

dispensables para precisar los cambios de conducta y destrezas de los participantes.

7.- EJECUCION DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

Una vez preparado el programa, técnica y pedagógicamente, con todos los materiales de apoyo, guías del instructor, información para el participante, recursos audiovisuales, etc., el programa de adiestramiento pasa ahora a su fase dinámica de utilización en la biblioteca.

8.- EVALUACION DEL PROGRAMA.

En la planeación y organización de un programa de adiestramiento, su evaluación representa uno de los puntos de vital interés en la cadena del procedimiento para conocer hasta qué grado el programa ha resuelto las necesidades que se tenían.

C O N C L U S I O N E S

1.- Tomando en consideración que la materia de estudio en las ciencias administrativas es el hombre - como integrante de organizaciones, y teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos de la biblioteca es servir a una determinada comunidad compuesta por individuos, estimamos que la conjugación, tanto de las ciencias administrativas como de la bibliotecología, - dará como resultado aspectos muy positivos para esta - última.

2.- El adiestramiento de personal se puede entender como una forma de enseñanza o preparación, que - sitúa al empleado inexperimentado directamente ante su labor y que, por medio de la instrucción y el empleo - supervisado del equipo, herramientas y materiales, le - enseña su labor específica.

3.- Muchas bibliotecas reconocen los valores - del adiestramiento del personal, sin embargo, el adies- tramiento frecuentemente se relega a una posición se- - cundaria; es muy posible que por tomar esta actitud, - muchas veces no se logran sus objetivos.

4.- La biblioteca como institución educacional, activa y dinámica, deberá ver hacia adelante y anticipar el papel que puede desempeñar para proporcionar un servicio idóneo, viendo en los programas de adiestra- - miento del personal un valioso auxiliar para sus pla- - nes.

G L O S A R I O

ADMINISTRACION DE PERSONAL.- Es el conjunto de técnicas, que buscan la realización íntegra de la persona humana en el trabajo, con el propósito de obtener, formar y conservar un equipo humano completo y satisfecho para poder alcanzar los objetivos de una institución.

AJUSTE DE PERSONAL.- Proceso de colocar a un individuo o a un grupo, dentro de un marco social de colaboración.

APRENDIZAJE.- Tiempo durante el cual se aprende algún arte u oficio.

ATENCION.- Aplicación de la mente a un objeto.

CAPACITACION.- Acción y efecto de capacitar.

CAPACITAR.- Habilitar, adiestrar, tener aptitud o disposición para hacer algo.

DISTRACCION.- Falta de atención o aplicación.

EFICIENCIA.- Ejecución de lo correcto en el momento preciso y en el lugar adecuado por la persona debida.

ESTIMULO.- Lo que estimula o incita a la decisión o a la acción. Compensación complementaria concedida a los trabajadores por su mayor rendimiento, llamado algunas veces planes de salario de estímulo o de incentivo.

EVALUACION.- Acción de comprobar la adecuación de una persona para un empleo a base de los deberes y requisitos de éste. Juicio que merece la efectividad de un programa de adiestramiento basándose en reglas de medición específicas, tales como el aumento de la producción, la disminución de accidentes u otros resultados que se comparan a una norma.

FATIGA.- Cansancio físico y/o mental, existente en la persona y que afecta desfavorablemente su capacidad para desempeñar trabajos.

FUERZA DE TRABAJO.- Es la acción de trabajar-- para producir.

MOTIVO.- Lo que mueve o induce a la persona a actuar en determinada forma.

RECURSOS HUMANOS O POTENCIAL HUMANO.- Fuerza a portada por el esfuerzo físico o mental del hombre. -- Fuerza disponible o necesaria para una labor apreciada en cuanto a número de hombres.

ROTACION DE PERSONAL.- Movilidad de empleados-- ya sea por causas de la política que sigue una institu ción, o bien por la creación de un departamento nuevo, extensión de un servicio, extensión de horarios, etc.

O B R A S C O N S U L T A D A S

- CHUDEN, HERBERT J. Administración de personal. México, Continental [1970] 828p.
- CHAVEZ CANTOMANES, MARIA TERESA. Manual para catalogadores y clasificadores. México, S.T.P., [1960] 93p.
- ETTINGER, KARI E. Glosario administrativo. México, Herrero Hnos. Suc., [1961] 72p.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE A. Introducción a la administración. México, U.N.A.M., [1970] 280p.
- FENNA, CARLOS VICTOR. Catálogo y clasificación de libros. 2a. ed. Buenos Aires, Kapelusz - [c1964] 325p.
- FERRAS OJEDA, ALICIA. Servicios bibliotecarios en universidades. México, U.N.A.M., [1959] - 99p.
- FERRAZ-RIOJA, JOSE ANTONIO. El libro y la biblioteca. Barcelona, Salvat, [1952] (Colección Surco, 75) 167p.
- FICORS, PAUL. La administración de personal; un runto de vista y un método. México, C.E.C.-S.A., [1969] 890p.

PROCTOR, JOHN H. Capacitación; manual para directores de línea. México, Herrero Hnos. Suc., [1964] 206p.

TAYLOR, FREDERICK WINSLOW. Principios de la administración científica. 4a. ed. México, Herrero Hnos. Suc. [1965] 278p.

TIFFIN, JOSEPH. Sicología industrial. 6a. ed. -- México, Diana [1969] 593p.

WHEELER, JOSEPH L. Administración práctica de bibliotecas públicas. México, F.C.E., [1970] 603p.

YODER, DALE. Manejo de personal y relaciones industriales. México, C.E.C.S.A., [1971] 1024p