



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA**

**ELEMENTOS A CONSIDERAR EN  
LA MOTIVACIÓN DE PERSONAL  
EN LAS BIBLIOTECAS**

**INFORME ACADÉMICO POR ELABORACIÓN  
COMENTADA DE MATERIAL DIDÁCTICO  
PARA APOYAR LA DOCENCIA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA**

**PRESENTA  
ANASTASIA NAVA OLMOS**

**ASESOR: MTRO. CÉSAR AUGUSTO RAMÍREZ VELÁZQUEZ**



**CIUDAD DE MÉXICO**

**2009**



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.

## **Agradecimientos**

**A Dios** por ponerme en el camino a las personas y los elementos para lograr esta meta.

**A mi Familia** a quienes les agradezco infinitamente todo su apoyo incondicional y por siempre estar conmigo... Gracias, ¡¡¡los quiero mucho!!!

**A la UNAM** por su generosidad, permitiéndome una formación profesional y ser parte de ella.

Un agradecimiento muy especial a **mi Asesor Mtro. Cesar Augusto Ramírez Velázquez**, así como también al **Lic. Hugo Alberto Figueroa Alcántara** por sus valiosas aportaciones, paciencia y el entusiasmo transmitido durante este proceso ¡Muchas Gracias!

A mis sinodales:

**Lic. Blanca Estela Sánchez Luna.**

**Dra. Brenda Cabral Vargas.**

**Lic. Verónica Méndez Ortiz**

Gracias por sus enriquecedoras aportaciones.

**Al Colegio de Bibliotecología** que me formó como bibliotecaria orgullosa de su profesión, la cual desempeño cada día lo mejor posible.

**A Fer, Carlos, Yola, Luz, Laurita, Magda, y José**, compañeros entrañables de quienes aprendo cada día.

**A Todas las personas** que he encontrado y que han contribuido en mi formación.

## **Dedicatoria**

**A mi familia** con todo mi cariño, como una pequeña muestra de gratitud. Gracias por apoyarme en todo momento, ustedes son lo más valioso que Dios me ha regalado.

**A Nancy** mi hija, y principal motivación en la vida.

**A todos los bibliotecarios**, por ser el bien más valioso dentro de cualquier biblioteca.

## Índice

<b>Introducción</b>	5
<b>1. Motivación</b>	7
1.1 Definición y concepto	7
1.2 Evolución histórica de las corrientes administrativas relacionadas con el personal y la motivación	11
<b>2. Teorías de la motivación</b>	17
2.1 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	17
2.2 Teoría XY de Douglas McGregor	20
2.3 Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg	21
2.4 Teoría de las tres necesidades de David McClelland	22
2.5 Teoría de la fijación de metas	24
2.6 Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner	25
2.7 Teoría de la equidad de Stacy Adams	27
2.8 Teoría de las expectativas de Victor H. Vroom	28
<b>3. Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas</b>	30
3.1 Contexto general: influencia social, entorno laboral, influencia del director de la biblioteca y personalidad del empleado	31
3.2 Elementos intangibles para motivar al personal de las bibliotecas	36
3.3 Elementos tangibles para motivar al personal de las bibliotecas	40
3.3.1 Incentivos económicos	40
3.3.2 Incentivos no económicos	41
<b>Conclusiones</b>	45
<b>Referencias</b>	48

## **Introducción**

La administración de una institución, en nuestro caso la biblioteca, consta de varias fases que son la planeación, organización, dirección y control; para ello el administrador de la biblioteca debe conocer las fases del proceso administrativo y los elementos involucrados en cada una. La aplicación correcta de los elementos de que consta cada fase de la administración, permitirá a la biblioteca proporcionar servicios de información de calidad.

Dentro de las bibliotecas, los recursos humanos juegan un papel preponderante, son el bien más importante para alcanzar los objetivos, pues son la parte central de la misma y a su alrededor giran todas las actividades que en ella se realizan.

Son muchos los elementos involucrados en la dirección de personal, desde aspectos de reclutamiento y selección hasta la contratación y la integración de la persona al staff. Hay casos, donde no ocurre así, como en instituciones donde existen sindicatos, y que los empleados van subiendo de nivel por medio de un proceso llamado escalafón, y, en estas situaciones, el jefe de la biblioteca no tiene injerencia en todo el proceso de selección de personal. Sin embargo, e independientemente de las circunstancias, la responsabilidad del director de la biblioteca es mantener un clima agradable de trabajo, donde los empleados se sientan motivados y realicen su trabajo con gusto, dedicación y responsabilidad, conociendo de antemano que el resultado los beneficiará, tanto a nivel personal como de la organización.

Motivar o influir en los demás para que realicen las actividades que nos permitan alcanzar metas, es una tarea compleja, ya que existen muchos factores en el comportamiento del individuo, y esos factores son diferentes para cada persona. De ahí la necesidad de que el director de la biblioteca adquiera habilidades y conocimientos al respecto, conocer a sus subordinados como individuos, su carácter, sus actitudes ante ciertos estímulos, y así, predecir en la medida de lo posible su conducta, y poder dar la motivación más adecuada.

La finalidad es desarrollar un trabajo descriptivo: el capítulo uno define el concepto de motivación de manera general, el capítulo dos describe las diferentes teorías

motivacionales enfocadas al área laboral que se ha desarrollado al respecto, el capítulo tres aborda los elementos a considerar en la motivación de personal en el contexto de las bibliotecas, considerando los factores del medio que influyen en la motivación de las personas, así como la propuesta de algunos elementos que se podrían tomar en cuenta para lograr que los bibliotecarios trabajen con gusto, que se desenvuelvan en un clima agradable, ya que de eso también dependerá el buen desempeño de sus actividades y una mayor satisfacción en su trabajo.

# 1. Motivación

## 1.1 Definición y concepto

Los administradores, directores, o todas aquellas personas que tienen a su cargo la dirección de una organización, llámese, biblioteca, centro de información, o unidad de información que se interesen por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción, requieren primeramente, comprender qué es la motivación en términos generales, y su aplicación en términos particulares al ámbito laboral. Muchos autores nos dan varias definiciones al respecto y nos dicen:

“El término motivación proviene de “motivo” y éste a su vez, del verbo latino *movere*, que significa movimiento, motor. En términos generales se puede decir que es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección” (Carrillo, 2001, p. 2).

“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado” (Arias Galicia, 1999, p. 237).

“La motivación es aquello que energiza dirige y sostiene el comportamiento humano” (Daft, 1992, p. 137).

“Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo, o que parten de él para iniciar y orientar su conducta” (Gibson, 2003, p. 145).

“La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2005, p. 392).

Después de estudiar algunas de las definiciones, todas coinciden en que:

- La motivación es todo aquello que energiza al comportamiento humano.



- La motivación es la fuerza dirigida que dirige u orienta el comportamiento hacia una o más metas.
- La motivación mantiene y sostiene ese comportamiento hasta la consecución de las metas.
- La motivación es un proceso dinámico que impulsa a la persona, ya sea consciente o inconscientemente a adoptar conductas orientadas a conseguir determinadas metas. Inicia a partir de necesidades o expectativas y el deseo de satisfacerlas conduce a actuar de determinada forma hasta lograr una correcta retroalimentación (Daft, 1992, p. 138).

La conducta está orientada hacia metas, motivada por el deseo de obtener cierto objetivo. Los impulsos que generan los patrones de conducta son en gran parte subconscientes. Freud fue uno de los primeros en dar importancia a la motivación del subconsciente; estaba seguro de que la gente no era siempre consciente de sus deseos, de ahí que concluya que gran parte de la conducta, es afectada por motivos, impulsos y necesidades subconscientes, por ello, la motivación sólo se percibe parcialmente.

Freud comparaba la conducta con la estructura de un iceberg, donde solamente una pequeña porción es evidente y una parte significativa permanece debajo de la superficie. (Evans, 1988, p. 206).

El estudio de la motivación implica el análisis de los procesos que inician, mantienen o detienen el comportamiento. El proceso de la motivación es extraordinariamente complejo, ya que bajo su estudio subyacen las más variadas ideas que se pueden establecer en torno al ser humano. Presupone la relación entre el individuo y su medio ambiente. Es un proceso que sucede dentro de la persona, por la interacción de sensaciones, sentimientos, emociones e ideas (Reeve, 1999, p. 4).

La motivación tiene aspectos biológicos (alimento, sueño, abrigo, sexo, etc.), psicológicos (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes), y culturales (valores, normas, etc.). Afecta necesidades básicas o primarias como son: las fisiológicas y el

restablecimiento de la homeostasis que busca disminuir la tensión fisiológica o restablecer el equilibrio entre los diferentes procesos metabólicos. También otras necesidades que se pueden considerar secundarias (autoestima posición, filiación, seguridad); actúa sobre comportamientos condicionados, permitiendo generar motivación en otra persona.

La motivación intencional es donde nadie motiva a nadie, sino que solamente puede ayudar a disponer las circunstancias de determinada manera para que el individuo encuentre o genere en sí mismo, los estados anímicos, las razones que lo interesen en la ejecución de cierta conducta. Los motivos y necesidades son internos, mientras que las metas son externas.

Existen dos tipos de orientaciones motivacionales la intrínseca y la extrínseca:

La conducta intrínsecamente motivada tiene su origen en necesidades psicológicas. Anima al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos; a actuar por curiosidad, por competencia y autodeterminación. Su función principal, es la de impulsar al ser humano a dominar su entorno. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas.

La conducta extrínsecamente motivada, se refiere a acontecimientos que están fuera del individuo, y que pueden causar algún estímulo en su conducta; se actúa para conseguir estímulos externos, tales como dinero, elogios, reconocimiento social. Se basa en tres conceptos principales: de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta, que aumenta la probabilidad de que ésta se vuelva a dar; un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta. Las recompensas y los castigos, se dan después de la conducta, y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelvan a repetir, mientras que los incentivos se dan antes del comienzo de la conducta (Reeve, 1999, p. 127).

La atracción o no atracción que tienen la mayoría de recompensas, castigos e incentivos se aprenden con la experiencia a través del condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. El condicionamiento clásico o (pavloviano) es el procedimiento mediante el cual, los seres humanos aprenden que lo que los estímulos ambientales predicen, ocurrirá dentro de poco; las personas aprenden al valor tanto positivo como negativo de los objetos ambientales y esta información sirve para evaluar si hay que acercarse o alejarse de un objeto dado.

El condicionamiento operante es el procedimiento mediante el cual uno aprende las consecuencias que tiene la conducta a través de reforzadores que pueden ser positivos (recompensas) o negativos (castigos).

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta en un momento dado; la conducta no la determina nunca un sólo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja (Reeve, 1999, p. 5).

Los motivos humanos se basan en necesidades que se experimentan; su intensidad varía a lo largo del tiempo, no sólo de un individuo a otro, sino en el mismo individuo; el motivo más fuerte tendrá mayor influencia en la conducta. Hay que recordar que la motivación es un proceso dinámico, esto significa que los estados motivacionales están en continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive continuo, es decir, después de satisfacer una necesidad surge una nueva y esto hace que los individuos dirijan y vuelvan a dirigir sus energías hacia nuevas metas.

Una vez descrito el concepto de motivación así como el proceso que ésta involucra, es importante destacar la orientación motivacional al contexto laboral, que es el punto central de este trabajo. En el ámbito laboral: “la motivación está constituida por los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2005, p. 292).

Esto significa que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización, si esto no sucede, por más esfuerzos que se hagan, los resultados pueden resultar poco favorables o contrarios a los intereses de la misma.

Es muy importante conocer el proceso, así como los motivos o causas que canalizan y sostienen el comportamiento de los empleados en una organización. Motivar al personal es una tarea compleja, pues como se mencionó anteriormente, gran parte de las motivaciones sólo se perciben parcialmente, pues la mayor parte de ellas se encuentran en el subconsciente y por lo tanto, no son fáciles de descubrir. Y es tarea del administrador, a través de sus habilidades, descubrir las motivaciones personales comunes a la naturaleza humana, y particularmente los matices individuales, la cultura, etc., así como de sus conocimientos acerca de las teorías que existen al respecto, y poder aplicar lo que cada una de ellas recomienda, y, lograr un desempeño satisfactorio de parte de sus subordinados y con ello, la consecución de los objetivos de la organización.

## **1.2 Evolución histórica de las corrientes administrativas relacionadas con el personal y la motivación**

La evolución del pensamiento administrativo se dio en diferentes etapas: los gerentes implementaron algunos modelos de motivación, los cuales evolucionaron principalmente a través de tres etapas: modelo tradicional, modelo de las relaciones humanas y modelo de recursos humanos. Cada una de ellas se describe a continuación.

## **Modelo tradicional (1880-1927)**

La revolución industrial que surgió a finales del siglo XIX provocó la reevaluación de la concepción acerca de la naturaleza del trabajo y de las relaciones sociales entre las personas en una organización. Este modelo se asocia a la Escuela de la Administración Científica iniciada por Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Él veía el problema de producción ineficiente como un problema de dirección, más que como un problema de los trabajadores.

Dentro de sus muchos experimentos efectuó un análisis de las tareas de cada obrero y comprobó que el obrero promedio producía muchísimo menos de lo que potencialmente era capaz, y que un obrero diligente y entregado a la producción que al final percibía la misma remuneración, terminaría perdiendo el interés, dejando de producir según su capacidad. De ahí la idea de pagar más a quien produjera más (Evans, 1988, p. 38).

Esta escuela sostenía que la tarea de los gerentes era asegurarse de que los trabajadores ejecutaran sus tareas aburridas y repetitivas en forma más eficiente. Ellos decidían cómo debían ejecutarse los trabajos y aplicaban un sistema de remuneración para motivar a los empleados; quienes más produjesen, mayores ingresos económicos percibirían.

Esta filosofía estipulaba que el trabajador promedio era perezoso y que estaba motivado casi totalmente por el dinero. Se suponía que eran pocos los trabajadores que deseaban o podían manejar un elevado grado de autonomía o auto dirección en sus trabajos. La mejor manera de motivar a los empleados con base en estos supuestos, era pagarles a destajo y después rediseñar sus trabajos de manera que el trabajador promedio pudiera aumentar su producción individual (Daft, 1992, p. 139).

La atención estaba dirigida a la producción y la simplificación de las tareas. Taylor supuso que tanto los trabajadores como los administradores responderían favorablemente, porque ambos se beneficiarían con los resultados. Quienes apoyaban la administración científica, la consideraron como benéfica para los trabajadores, pues en la medida de las unidades producidas, aumentaba su salario. Sin embargo, a medida que este movimiento

cobró fuerza, empezaron a surgir problemas, pues era cada vez más evidente que el dinero no era el principal motivador del trabajador, que había otros elementos que influyen sobre el rendimiento, tales como las relaciones sociales, la aceptación del grupo, etc. Además de que los empleados sí tenían iniciativa y no necesitaban que los estuvieran vigilando para hacer su trabajo.

Otro de los problemas era no saber qué pasaría cuando no se alcanzaran los niveles de producción deseados ya fuera por desajustes del equipo, demora en el suministro del material, o algún problema de salud. Los trabajadores recibirían un sueldo por día, al alcanzar el nivel diario estipulado, pero cuando éste era rebasado, recibirían una paga mayor. Henry Gant, otra figura de renombre de la Administración Científica resolvió el problema de la producción con base en un plan de bonos de trabajo, donde los trabajadores debían recibir un salario básico por realizar una tarea determinada, alcanzando o no el nivel previamente establecido, pero cuando rebasara ese nivel, recibirían un bono adicional. Al simplificarse las tareas, la producción aumentaba, pero los resultados no estaban vinculados con los salarios de los trabajadores.

Otro factor, importante fue que al simplificar las tareas, las fábricas se volvieron más eficientes, y hubo despidos masivos de trabajadores. Todo esto provocó la desconfianza, y fue entonces, cuando empezaron a surgir los intentos para formar los sindicatos.

Una de las críticas de esta propuesta es la creencia de que la gente es motivada principalmente por el factor económico, En este enfoque, pareciera no existir ningún interés por el factor humano, y en algunos casos, parece como que la organización operara sin gente (Evans, 1980, p. 39).

### **Modelo de las relaciones humanas (1927-1950)**

El movimiento de las relaciones humanas comenzó alrededor de 1930. Los primeros trabajos se deben principalmente a Elton Mayo, profesor de Harvard, nacido en Australia y adiestrado en psicología. Entre 1927 y 1947 hizo una serie de experimentos en el

departamento de investigaciones industriales en Harvard para estudiar las actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes y comprobó que los factores emocionales eran más importantes en la determinación de la eficiencia en la productividad. De todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales (George, 1974, p. 130).

Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, los requisitos de producción, deberían al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Con este nuevo énfasis en las relaciones humanas, la fábrica adquirió una dimensión social. Esto implica que la administración debe asumir un nuevo papel en sus relaciones con los empleados, desarrolló un nuevo concepto de autoridad y de derecho de mando, que ayudó a crear un nuevo orden social basado en la actitud cooperativa del individuo y la organización.

Mayo y sus colaboradores descubrieron que los contactos sociales que los empleados tenían en el trabajo eran importantes y que las tareas repetitivas eran aburridas y eran factores que reducían la motivación. Los gerentes entendieron la importancia del factor humano en las organizaciones, pues se observó que las personas querían sentirse útiles y reconocidas, por lo que la motivación hacia las relaciones interpersonales y de trabajo comenzó a ser de gran importancia.

Los estudios de Hawthorne fueron parte de los precursores de la conclusión de que el no tratar a los empleados como seres humanos era una de las principales causas de una moral baja, un rendimiento insatisfactorio, un alto nivel de rotación en el trabajo, ausentismo y otros problemas (Daft, 1992, p. 140).

Para resolver estos problemas se hicieron encuestas de moral como indicadores de la comunicación, se implementaron seminarios sobre cómo mejorar la efectividad en las comunicaciones, con la finalidad de hacer sentir a los empleados que eran importantes y formaban parte de las organizaciones. También se implementaron cursos de capacitación en supervisión con la finalidad de capacitar a los gerentes en manejo de grupos.

Los seguidores de este estilo, presentan una fuerte inclinación hacia la psicología social, examinan la motivación del individuo y consideran a cada individuo como un ente socio psicológico; piensan que la psicología no sólo es necesaria, sino fundamental en todos los aspectos del trabajo del administrador.

Entonces la tarea del administrador es la comprensión de cada empleado y asegurar sus esfuerzos mediante la satisfacción de las necesidades psicológicas de cada individuo, y así mismo, considerar los factores psicológicos que influyen en el grupo. Las principales contribuciones de esta teoría son:

- La participación individual a todos los niveles de la organización.
- Sugerencias para resolver cualquier conflicto dentro de la organización.
- Se suministraba más información a los trabajadores, respecto a las intenciones de los gerentes y las operaciones de la organización (Evans, 1980, p. 57).

El humanismo es el término que caracteriza este periodo; su postulado es que las organizaciones siempre implican interrelaciones entre sus miembros y que el papel del administrador es vigilar que éstas se encuentren libres de conflictos, con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización. En este movimiento, no se prestó atención a la naturaleza misma del trabajo; en cambio, se logró que los empleados se sintieran más satisfechos y más productivos utilizando estrategias interpersonales en su área laboral.

Aún con todos estos logros, continuaban presentes aspectos de las teorías tradicionales, donde los empleados tenían que someterse a la autoridad gerencial a cambio de sueldos altos y porque los trataban con consideración y se preocupaban por sus necesidades. Este modelo fue duramente criticado por considerarlo como una forma de manipulación del personal para que produjera más; la intención de los gerentes no había cambiado y tenían que aceptar la situación del trabajo, tal como lo habían establecido sus superiores. (Daft, 1992, p. 139).



## **Modelo de recursos humanos**

Teóricos posteriores entre quienes se encuentra, Maslow, McGregor, entre otros, que estudiaremos más adelante, criticaron el modelo de las relaciones humanas, por considerarlo un modelo más refinado de la manipulación de personal. Estos teóricos señalaron que los empleados eran motivados por muchos más factores, no sólo el dinero y los factores sociales, sino también, otras necesidades personales de logro y de trabajo significativo; afirmaron que casi todos estamos motivados para realizar un buen trabajo, y que no necesariamente se considera al trabajo como algo negativo.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, la gerencia no debe inducir a los trabajadores a cumplir sus objetivos gerenciales sobornándolos con salarios altos como sucede en el modelo tradicional, ni manipularlos con un trato especial como ocurre en el modelo de las relaciones humanas. Por el contrario, se deben compartir responsabilidades para lograr los objetivos organizacionales e individuales con cada persona, a partir de sus intereses y habilidades (Daft, 1992, p. 141).

Resumiendo, podemos decir que en el modelo tradicional o de la administración científica la motivación está enfocada a proporcionar incentivos salariales; el modelo de las relaciones humanas, se enfoca a satisfacer necesidades sociales de los empleados y el modelo de los recursos humanos proporciona mayor responsabilidad de acción de los empleados. Aunque los primeros modelos fueron criticados, debemos reconocer que se preocuparon, por la gente y la producción; la diferencia estriba en los enfoques dados.

También debemos reconocer que son la base de lo que hoy conocemos como motivación de personal en el área laboral; cada una, en particular, hace aportaciones importantes, dejando de lado otros aspectos, pero si las vemos en conjunto o de manera complementaria, ya encontramos desde esas etapas muchos logros.

## **2. Teorías de la motivación**

En esta sección, revisaremos ocho de las teorías de la motivación de personal y los enfoques dados en cada una de ellas.

### **2.1 Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.**

La teoría de las necesidades fue creada por Abraham Maslow (1943), quien a través de sus observaciones creó un modelo basado en la manera en que una persona sana evoluciona a través del tiempo, y la forma en que se manifiesta la personalidad en un comportamiento motivado. Identificó un conjunto de necesidades básicas que, según él, eran comunes a todas las personas. La teoría establece que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer simultáneamente diferentes tipos de necesidades; postula que estas necesidades están orientadas en forma jerárquica y que las personas avanzan a través de esta jerarquía conforme sus necesidades van siendo satisfechas.

Maslow argumenta que hay dos clases básicas de necesidades: las necesidades por deficiencia y las necesidades de crecimiento. Las necesidades de deficiencia deben ser satisfechas, si se quiere que el individuo sea sano y seguro. Las necesidades de crecimiento son aquellas que ayudan al individuo a desarrollarse y alcanzar su potencial (Daft, 1992, p. 142).

Maslow identificó cinco necesidades generales de motivación en el ser humano, las agrupó y ordenó en una jerarquía en forma ascendente, en forma de pirámide (ver figura 1):

1. Fisiológicas: Llamadas también primarias: son aquellas necesidades indispensables para la conservación de la vida, incluyendo alimento, agua, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: La necesidad de tener un medio físico y emocional estable y seguro, por ejemplo, un trabajo estable, una propiedad, etc.
3. Sociales: Necesidades de afiliación o de pertenencia, aceptación y amistad. Se refiere a que el ser humano tiene la necesidad de ser aceptado y estimado por sus compañeros, de tener amistades y ser amado. Los seres humanos tenemos la necesidad de ser aceptados por otros.
4. Autoestima: La autoestima se refiere al amor propio, al respeto a sí mismo, la estima y el respeto de los demás, se refiere al respeto por parte de sus compañeros, la reputación, y hasta la fama. Esta clase de necesidades producen satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus, y la confianza en sí mismo.
5. De autorrealización : Esta categoría es la más alta y consiste en el impulso de llegar a ser lo que uno es capaz de ser, en la realización personal, mediante el uso de capacidades, destrezas y habilidades elevando su potencial al máximo, para lograr todo aquello que se quiere alcanzar, quizá hasta los sueños más caros. Estas necesidades nunca están completamente satisfechas; aún las personas que han alcanzado un nivel alto de autorrealización, rara vez aceptan que han alcanzado sus objetivos (Evans, 1988, p. 205).

Maslow, argumentaba que a medida que cada una de estas necesidades se satisface, la siguiente necesidad se vuelve dominante. De acuerdo con su teoría, una necesidad satisfecha ya no genera tensión, por lo tanto ya no motiva. La clave de la motivación es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de las necesidades y, partiendo de ahí, centrar los esfuerzos para motivarlo.

La teoría de Necesidades de Maslow recibió mucho reconocimiento en las décadas de

1960 y 1970, quizá, debido a su lógica y fácil comprensión; sin embargo, a pesar de que se han realizado muchos estudios para probar su validez, no se ha podido apoyar la teoría, no se puede decir que la estructura de necesidades de todos está organizada de acuerdo con las dimensiones propuestas (Robbins, 2005, p. 394).

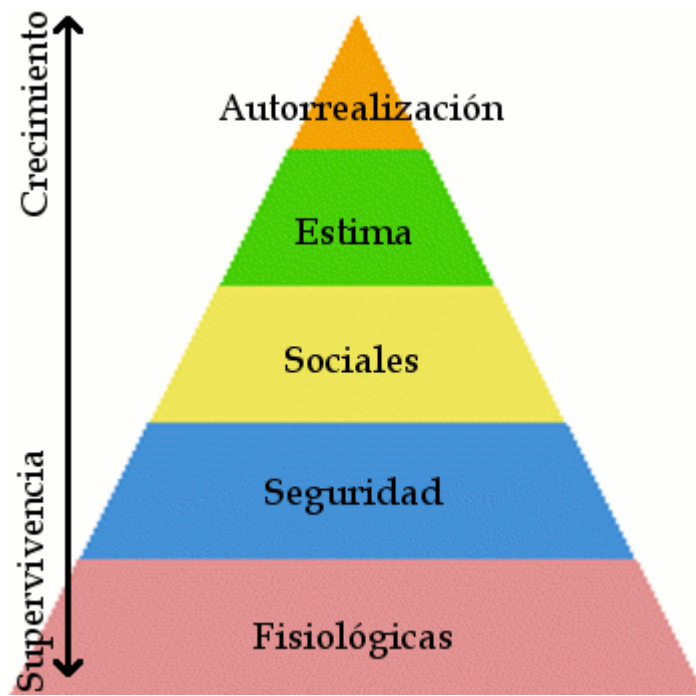


Figura 1. Pirámide de Maslow.

## 2.2 Teoría YX de Douglas McGregor

Algunos supervisores creen que los empleados son trabajadores comprometidos, responsables, otros perciben a los empleados como perezosos, irresponsables y poco ambiciosos. Esta observación llevo a Douglas McGregor a proponer su Teoría X y Teoría Y (1960), sobre la naturaleza humana y la motivación; argumentaba que el punto de vista del supervisor sobre la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto grupo de suposiciones, donde los supervisores tienden a moldear el comportamiento de sus subordinados.

La teoría X sostiene cuatro suposiciones por los supervisores:

1. Los empleados tienen un desagrado inherente por el trabajo, y cuando es posible, tratan de evitarlo.
2. Como a los empleados les desagrada trabajar, deben ser obligados, controlados o amenazados con un castigo para lograr las metas deseadas.
3. Los empleados evaden responsabilidades y prefieren que alguien los dirija.
4. La mayoría de los trabajadores consideran la seguridad antes que otros factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos, acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor dio otras cuatro suposiciones a las que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden ver el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. Una persona tiene independencia y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. El individuo promedio aprende a aceptar e incluso a buscar y ejercer la responsabilidad.

4. La capacidad para tomar buenas decisiones se encuentra en toda la población y no sólo se limita o es inherente a los supervisores.

McGregor afirma que las suposiciones de la teoría Y son más validas que las de la teoría X. Como resultado propuso que los empleados participaran en la toma de decisiones, trabajos que impliquen responsabilidad y retos, buenas relaciones con sus compañeros para maximizar la motivación de los empleados hacia el trabajo. Por desgracia, no existe evidencia que confirme que alguna de las dos series de supuestos sea válida, o que al aplicar los supuestos de la Teoría Y, los empleados se sentirán motivados.

### **2.3 Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg (1965) a partir de entrevistas hechas a los trabajadores, concluyó que hay dos tipos de estímulos que provocan satisfacción o insatisfacción en el trabajo y los llamó: Factores higiénicos y estímulos motivadores. A través de sus investigaciones en la Western Reserve University, desarrolló una teoría, que es similar a la de Maslow, aunque difiere por la agrupación que hace de los factores higiénicos y no higiénicos.

- a) Factores higiénicos: Son aquellos que satisfacen las necesidades más elementales de una persona, como las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales. Mediante sus experimentos precisó que estas necesidades son: la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario.
- b) Estímulos motivadores o factores no higiénicos: son aquellos que están relacionados con factores de motivación como el logro, la responsabilidad, y se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño de los empleados y el desarrollo personal o autorrealización.

Herzberg llegó a la conclusión de que existen factores laborales que provocan la insatisfacción de los empleados como son la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Estos insatisfactores se les llama factores higiénicos (Rivas Tovar, 2002, p. 221).

Otras condiciones de trabajo operan principalmente para fortalecer esta motivación, aunque su ausencia, no necesariamente provoca una insatisfacción. A estas condiciones se les conoce como factores de motivación. Lo que más motiva a los empleados es lo que hacen por sí mismos; un puesto puede ser interesante y motivador si el empleado experimenta una sensación de logro. De acuerdo con este punto de vista, la tarea de los administradores es motivar a los empleados mediante el enriquecimiento del trabajo.

#### **2.4. Teoría de las tres necesidades de David McClelland**

David McClelland (1964) propuso la teoría de las tres necesidades que afirma que existen tres necesidades adquiridas que son motivos importantes en el trabajo:

1. Necesidad de Logro.
2. Necesidad de afiliación
3. Necesidad de poder.

La necesidad de logro puede definirse como el deseo de sobresalir o tener éxito en las situaciones competitivas. Algunas personas tienen la fuerza interior que los impulsa a conseguir el éxito. Luchan para lograr sus objetivos no tanto por las recompensas que puedan conseguir; sienten el deseo de hacer las cosas mejor o más eficientemente de lo que se han hecho. Les gusta asumir la responsabilidad en la solución de problemas; tienden a establecer metas medianamente difíciles y correr riesgos para alcanzarlas; para ellos, es muy importante la retroalimentación sobre la eficiencia con la que están trabajando.

Las personas que muestran grandes necesidades de logro tienden a sentirse muy motivadas por trabajos competitivos e interesantes, satisfactorios y estimulantes, les agrada ser autónomos y la retroalimentación frecuente por parte de sus supervisores, quienes a su vez, pueden, en cierta medida, elevar la necesidad de logro en sus empleados creando un ambiente laboral apropiado que implique independencia y autonomía, así como mayor responsabilidad para hacer más interesantes las tareas, sin faltar el elogio y el premio por el buen desempeño. Hay una gran relación entre la necesidad de logro y un buen desempeño. McClelland observó que los que tenían éxito en ocupaciones competitivas se hallaban por encima del promedio de su motivación de logro.

La necesidad de afiliación está ligada al deseo de agrandar y ser aceptado por los demás. Los individuos luchan por mantener lazos de amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

La necesidad de poder se refiere a la necesidad de ejercer poder y autoridad, el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos con necesidad de poder disfrutan de estar a “cargo de”; les gustan las situaciones competitivas y orientadas al estatus, tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás, que en lograr un buen desempeño laboral.



## **2.5 Teoría de la fijación de metas.**

La teoría de la fijación de metas propone que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que los objetivos fáciles. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son altamente motivantes y producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general “Haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad de los objetivos actúa como un estímulo interno (Robbins, 2005, p. 398).

Las personas con objetivos específicos, superaran a los demás que operan sin metas o con la meta general de “hacer su mejor esfuerzo”.

La teoría de la fijación de metas se puede aplicar a las personas en general, siempre y cuando las acepten y estén comprometidas con dichas metas en particular y en general con las metas de la organización. Entre más específica y clara sea la meta de la tarea, mejor será el nivel de desempeño.

## 2.6 Teoría del Reforzamiento de B.F. Skinner

El psicólogo B.F. Skinner desarrolló una técnica de motivación conocida como la teoría del reforzamiento, donde afirma que las personas se pueden motivar diseñando un ambiente de trabajo apropiado, alabando su desempeño y que el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Argumenta que el comportamiento tiene una causa externa, lo que controla el reforzamiento son los reforzadores o recompensas a través del reconocimiento y la alabanza que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumenta la probabilidad de que dicho comportamiento se repita (Koontz, 1991, p. 350).

Se pueden identificar cuatro tipos de reforzamiento:

1. Reforzamiento positivo: Se da cuando se le presenta a alguien un resultado atractivo como consecuencia de un comportamiento deseado. Es un estímulo que se agrega a una situación y refuerza la posibilidad de una respuesta operante por ejemplo, el director o supervisor puede elogiar a un empleado por su puntualidad; tiene como objetivo motivar a los empleados a ser puntuales con la esperanza de recibir elogios adicionales por parte de su jefe. Este elogio debe hacerse a alguien que lo valore por llegar siempre temprano y no sólo en ocasiones.
2. Aprendizaje de evitación: Este enfoque de reforzamiento es aprender a evitar o reforzamiento negativo, y ocurre cuando se busca evitar una situación o resultados poco placenteros siguiendo un comportamiento deseado. Los empleados aprenden a evitar situaciones poco agradables comportándose de ciertas formas, si un empleado realiza correctamente una labor, o siempre llega temprano al trabajo, el supervisor no tendrá motivos para regañar o llamar la atención a los empleados, y el empleado aprenderá que el adoptar un comportamiento correcto, reduce las llamadas de atención y evita situaciones desagradables.
3. Extinción: La extinción establece que un comportamiento no deseado disminuirá o cesará como resultado de la falta de reforzamiento positivo para el mismo, es decir,

- si un empleado que siempre llega tarde, no recibe elogios o no se le promueve para un mejor puesto, o sueldo, dicho empleado podrá darse cuenta, de que llegar tarde no lo está llevando a los resultados deseados y podrá tratar de llegar a tiempo al trabajo,
4. Castigo: El último enfoque es el castigo aplicado a los empleados por resultados insatisfactorios o adversos en respuesta a un comportamiento no deseado. Puede a través de un regaño, o una llamada de atención por parte del supervisor y el empleado, evitar que esa situación se repita. El uso de castigo es uno de los aspectos de esta teoría que más controversia ha suscitado (Daft, 1992, p. 157).

El reforzamiento positivo y el aprendizaje de evitación, se concentran en obtener la respuesta deseada del empleado y se comporta con el fin de obtener las recompensas deseadas, mientras que con el aprendizaje de evitación, el empleado se comporta de tal manera que evita resultados indeseables, sin embargo, en ambos casos se fomenta el comportamiento deseado por el supervisor.

En contraste, la extinción y el castigo, se concentran en los esfuerzos por parte del supervisor por reducir la incidencia de un comportamiento indeseable, se emplean para lograr que alguien deje de hacer algo, que no es deseado y comiencen a actuar de manera más deseable, para lo cual, los gerentes deben hacer uso de estrategias adecuadas para modificar dicho comportamiento, ya que el castigo puede provocar que alguien se canse de la situación el trabajo y la probabilidad de lograr un cambio útil se reduce.

De igual forma, el aprendizaje de evitación, enfatiza lo negativo, y evita ciertos comportamientos por miedo a las consecuencias. Se considera que combinar el reforzamiento positivo con el uso de la extinción, tiene menos efectos secundarios indeseables y permite que los individuos reciban las recompensas que desean. Un enfoque positivo de reforzamiento es el mejor recurso que tiene el director para efectuar cambios positivos en una situación laboral (Daft, 1992, p, 158).

Se considera que las personas son fundamentalmente reactivas a los estímulos del medio, haciendo innecesario, examinar los procesos internos. Se analiza la situación del

trabajo, y se determina qué es lo que hace que los trabajadores actúen como lo hacen. Sin embargo, la teoría del reforzamiento ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades; se centra únicamente en lo que le sucede a un empleado cuando lleva a cabo una determinada acción.

## **2.7 Teoría de la Equidad de Stacy Adams**

La Teoría de la equidad es un proceso motivacional cuyos orígenes están basados en la comparación social; fue desarrollada por J. Stacy Adams (1965) y propone que los empleados perciben en una situación laboral (salidas), con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparan la relación de entradas y salidas con otros empleados. Si un empleado percibe que su relación es igual a la de otros empleados de su mismo nivel de importancia, pero también otros empleados, incluso de otros departamentos, entonces existe un estado de equidad, esto significa, una situación justa; pero si la relación es desigual, existe inequidad, y se ve a sí mismo en forma insuficiente o excesiva.

Cuando existe inequidad, los empleados podrían distorsionar las entradas, es decir las aportaciones que ellos hacen al trabajo; inducir a otros a comportarse de la misma forma; elegir a una persona diferente como punto de comparación, o renunciar a su empleo (Robbins, 2005, p. 404).

En la teoría de la equidad, la motivación de los empleados recibe una influencia importante de las recompensas relativas, así como de las recompensas absolutas, siempre que los empleados perciban inequidad tratarán de corregir la situación, y el resultado puede ser una productividad más alta, o más baja, resultados de mayor o menor calidad, aumento del ausentismo o renuncia voluntaria.

## 2.8 Teoría de las Expectativas de Victor H. Vroom

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Victor H. Vroom (1964). Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo (Robbins, 2005, p. 405).

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo. Esta teoría incluye tres elementos o variables:

1. Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado
2. Fuerza o Instrumentalidad: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
3. Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera los objetivos y las necesidades del individuo.

La teoría de las expectativas reconoce la importancia de las necesidades motivacionales de los empleados, supone que el valor de las recompensas, varía entre las personas, en momentos y lugares diferentes. Enfatiza la importancia de que la empresa debe proporcionar un medio ambiente que favorezca el desempeño, considerando las diferencias y habilidades de cada empleado, así como sus metas personales (Koontz, 1991, p. 349).

En resumen, se puede decir que la clave de esta teoría es entender la relación que existe entre el esfuerzo y el desempeño, la relación entre desempeño y recompensas y, finalmente, la relación entre las recompensas y la satisfacción de las metas u objetivos individuales (ver figura 2).

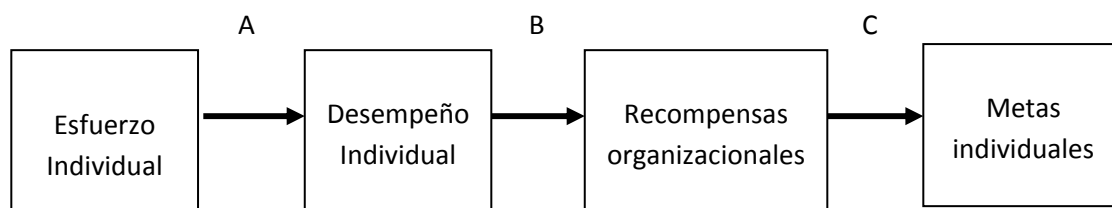


Figura 2. Teoría de las Expectativas de Victor H. Vroom (Robbins, 2005. p. 405).

A = Vínculo entre el esfuerzo y el desempeño

B = Vínculo entre el desempeño y la recompensa

C = Atractivo de la recompensa

Conclusión: A lo largo de este capítulo se ha revisado ocho de las teorías que han abordado el tema sobre la motivación laboral, ayudando a comprender la importancia que tiene la motivación, no sólo para los empleados, sino también para los directivos, ya que el conocimiento de éstas, así como la aplicación de las mismas, ayudará a entender el comportamiento de los individuos dentro de cualquier organización y, contribuirá, hasta donde sea posible, a modificar la conducta de los trabajadores de forma positiva.

### **3. Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas.**

Las bibliotecas, al igual que cualquier institución son organizaciones integradas tanto por recursos materiales como recursos humanos. Dentro de las organizaciones, el capital humano es el recurso más importante, pues son las personas quienes ejecutan las tareas que llevan a cualquier biblioteca a cumplir su misión, es decir, satisfacer las necesidades de información de sus usuarios (clientes de la información) de manera eficaz y eficiente. Cumplir ese objetivo debe ser la meta principal de la organización, y es la motivación uno de los tantos factores que pueden llevar al éxito a cualquier organización.

Anteriormente se han descrito las diferentes teorías de la motivación y el enfoque que cada una de ellas aporta. Hoy sabemos y cada vez estamos más convencidos, que la motivación de los empleados en las bibliotecas es un reto enorme para los administradores y todas aquellas personas que tienen a su cargo la dirección de personal. Esto conlleva a centrar la atención en el recurso humano y lo que éste representa. No sólo es importante, realizar las actividades para las que cada uno de los empleados fue contratado, sino, la actitud con la que se lleva a cabo dicha tarea. Se pueden cumplir los objetivos, alcanzar metas, y aun así, no sentirse satisfechos o contentos por los logros, o lo que es igual, carentes de lo que mucho se habla en campo administrativo: la satisfacción en el trabajo.

Motivar al personal, es un reto al que los administradores de las bibliotecas se enfrentan día a día; cómo y qué hacer para obtener los resultados deseados. Cómo hacer que nuestra biblioteca proporcione servicios de calidad con los recursos humanos y materiales a su alcance, y que cada vez, se ven afectados por la situación económica en que se encuentre en ese momento el país. Dando prioridad al recurso humano y considerando que dentro de cualquier organización, es la principal ventaja competitiva, son las personas quienes ejecutan las tareas.

Los administradores deben estar conscientes de la importancia que tiene el recurso humano para la organización, propiciando un ambiente agradable, así como generar en los

empleados el compromiso a desarrollar su trabajo con responsabilidad; valorar a sus empleados tanto de manera individual como en forma colectiva, estableciendo los mecanismos necesarios para mantenerlos motivados, tomando en cuenta que la motivación es cíclica, que las motivaciones de las personas cambian conforme pasa el tiempo.

Los elementos que influyen en la motivación, son muchos, sin embargo, aquí sólo abordaremos los que considero aplicables a nuestro tipo de organización, las bibliotecas, considerando su carácter de empresa de servicios no lucrativa y que no produce bienes tangibles o cuantificables, sino más bien bienes intangibles y de valor cualitativo.

### **3.1 Contexto general: Influencia social, clima organizacional, influencia del director y personalidad del empleado**

#### **Influencia social**

Las bibliotecas, como otras organizaciones, se ven afectadas por diversos factores, como la economía y el clima político por el que atraviesa el país, así como las percepciones del valor que la sociedad le da a las bibliotecas (Rooks, D., 1988, p. 20).

Los bibliotecarios a su vez, también están influenciados por las tendencias sociales. Hoy en día, tienen en su mayoría una preparación profesional, y cada día son más los profesionales que se encuentran dentro de las bibliotecas, por tanto, su perspectiva respecto al trabajo, tiende a ser más alta. En muchos casos, las personas no permanecen mucho tiempo en una empresa, y casi siempre están en busca de mejores opciones que les permita desarrollarse profesionalmente.



La situación económica también tiene influencia en la motivación de los empleados, las dificultades económicas originan un alto índice de desempleo, pocas oportunidades en el mercado, etc. Por un lado, incrementa el valor del empleo, la responsabilidad y el deseo de desempeñar su trabajo lo mejor posible; sin embargo también puede propiciar un ambiente de inseguridad y una merma en las expectativas personales y por consiguiente, baja moral.

Contrario a lo que ocurre cuando la situación económica es próspera, el desempleo es bajo, la seguridad en el trabajo es estable, y por lo tanto, las expectativas de los empleados pueden estar enfocadas a necesidades de nivel superior o autorrealización. En ambos casos, la tarea para crear una atmósfera de motivación compleja. El reto del administrador de la biblioteca en tiempos de prosperidad económica es identificar medios efectivos para proporcionar a los empleados oportunidades que les permitan alcanzar sus necesidades de alto nivel, de autoestima, de desarrollo personal, y evitar en lo posible la rotación de personal.

### **Clima organizacional**

El ambiente laboral se refiere al clima organizacional y juega un papel clave en el éxito, la productividad y motivación de sus empleados, cada organización tiene su propio clima organizacional. El clima organizacional es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman, sus valores. Considera el tamaño de la organización, estructura organizacional. Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler, 1991, p. 268).

El ambiente físico de trabajo también tiene influencia en su clima, pues tiene efectos directos sobre la ejecución del trabajo. Por ejemplo, áreas improvisadas, poca iluminación, poca ventilación, espacios reducidos, etc., son distractores del trabajo y contribuyen a una percepción negativa del clima laboral. Los administradores deben aprender a identificar las características o normas dentro de la institución que contribuyen a un clima negativo, y también aquellas que ayudan a crear un ambiente positivo, como el compromiso con las metas comunes, trato igualitario a los empleados, apoyo y entendimiento entre el director y su equipo de trabajo y crear una atmósfera de crítica constructiva y retroalimentación, libertad de expresión, y la expectativa de que el líder o director es un ejemplo a seguir.

Esto contribuye a que los empleados se formen una imagen o concepto respecto de la institución para la cual trabajan, que creen un vínculo de pertenencia y se sientan orgullosos de ello. Esto también puede generar en los empleados la motivación o el deseo por desempeñar su trabajo más eficientemente.

### **Influencia del director de la biblioteca**

El liderazgo que ejerce el director de la biblioteca también es otro elemento motivador muy importante; pues es la capacidad que tiene el director en influir en los demás y alcanzar las metas deseadas (Davis, 1999, p. 217).

La motivación de los empleados está influenciada en gran parte por el estilo y habilidades que el administrador posee, debe jugar un papel clave en la creación de un ambiente en el cual los empleados puedan estar y permanecer motivados, incluyendo la automotivación que es el elemento primordial, para motivar o influir en los demás. El entusiasmo es contagioso; si el director de la biblioteca es entusiasta, será más fácil influir en los demás. Su éxito, está asociado con una serie de características individuales como su impulso o motivación, su integridad y seguridad en sí mismo, su capacidad de análisis, carisma flexibilidad, adaptabilidad, inteligencia, objetividad, interés y habilidad para

manejar gente. El significado de liderazgo, la habilidad para escuchar, la necesidad de establecer metas y aplicar una buena administración en general, es una fuente de motivación.

## **Personalidad del empleado**

Casi todas las teorías contemporáneas reconocen las diferencias de los empleados, cada uno tiene diferentes necesidades, actitudes y personalidades, es importante que las personas tengan los empleos acordes con ellas mismas, por ejemplo, las personas con una gran necesidad de logro deben tener empleos que les permitan participar en la fijación de metas desafiantes y que incluyan autonomía y retroalimentación. Pero hay que reconocer que no todas las personas se sienten motivadas por empleos con mucha autonomía y responsabilidad. Hay empleados que están conformes con mantener su posición y tener seguro su trabajo, su desenvolvimiento solo será el necesario para mantener un nivel de competencia aceptable; otro tipo de empleados cuyo nivel de rendimiento es bajo o lo contrario, otros empleados cuyo rendimiento es muy alto.

También hay otros empleados apáticos, negativos que siempre encuentran razones para no cumplir con sus tareas, los de mal carácter, agresivos, etc. En estos casos es necesario indagar las causas que generan dicho comportamiento, éstas pueden ser por ejemplo que el perfil del empleado no sea el adecuado para realizar determinada actividad, que se perciban conflictos dentro de la organización, o también una supervisión inadecuada, situaciones personales, incluso enfermedad, el nivel de vida en el que se encuentren, la expectativa respecto a su trabajo, etc. En cualquier caso, el director debe tratar de identificar que es lo que origina el problema y aplicar las técnicas adecuadas de solución.

Las bibliotecas requiere de personal ambicioso, que asuma riesgos sobre cómo deben hacerse las cosas, pero también se beneficia de los empleados que no les interesa asumir mayor responsabilidad o mas promoción. Por ejemplo, ninguna biblioteca necesita tener a

todos los bibliotecarios intentado ser el director de la biblioteca, el jefe del algún departamento de la biblioteca (adquisiciones, catalogación, o servicios al público).

Otro aspecto importante es que con el tiempo los intereses de los empleados van cambiando, puede ser por ejemplo, que al principio de sus carreras, los empleados se interesen por el salario, mas tarde sus metas pueden estar enfocadas al desarrollo profesional, y conforme pasa el tiempo, centrar su atención en mantener el empleo y obtener la jubilación, esto es solo una reflexión de lo que puede ocurrir en la vida laboral de un individuo, pero no necesariamente puede ser así, ya que también influyen las ofertas laborales y las condiciones de contratación. Cada vez las ofertas de trabajo se van reduciendo conforme la edad de los empleados avanza, y, en muchas ocasiones, dichas ofertas van dirigidas a personas más jóvenes, por ser potencialmente más productivas.

Sin embargo, el director de la biblioteca debe considerar los tipos de personalidades que conforman su grupo de trabajo, identificar las metas individuales de sus empleados e incorporarlas dentro de las metas de la biblioteca, y así tener empleados motivados y comprometidos que logren satisfacer sus propias metas dentro del contexto laboral. Las metas de un individuo son determinadas por el medio ambiente; sus valores, experiencias y actitudes que están cambiando constantemente.

### **3.2 Elementos intangibles para motivar al personal de las bibliotecas**

Los elementos intangibles son todos aquéllos que no podemos tocar, pero que sí los percibimos y que ejercen una gran influencia en las personas de forma subjetiva.

#### **Comunicación**

La comunicación es una necesidad básica y vital en los seres humanos. Las personas nos comunicamos mediante palabras, tonos de voz con el cuerpo, gestos y expresiones. A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse, sin embargo, la comunicación dentro de la organización es una herramienta de suma importancia, por tanto, hay que situarla en primer plano.

Las relaciones entre los integrantes de la organización constituyen un proceso comunicacional a través del cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo, una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la biblioteca tanto al interior como al exterior, es decir hacia sus clientes o usuarios de la información.

El éxito de cualquier organización depende de la comunicación y el flujo de información entre los individuos. La planeación y la toma de decisiones está basada en información; el director y los empleados ejecutan su trabajo con base en información proporcionada por ellos mismos. A través de una comunicación eficaz entre todo el grupo de trabajo, se puede construir, transmitir y preservar una visión clara de los valores, la misión y los objetivos de la biblioteca. Una comunicación es exitosa cuando hay claridad del mensaje y una comprensión correcta del mismo por parte de los otros (Press, 2001, p. 2).

Es muy importante que dentro de la biblioteca los canales de comunicación siempre se mantengan abiertos y evitar malos entendidos que pueden derivar al desaliento y desmotivación y por consiguiente no alcanzar las metas esperadas. Independientemente del tipo de comunicación que se utilice, ésta debe ser directa y transparente, sin intermediarios que puedan distorsionar la información. Es necesario tener en cuenta que todas las organizaciones deben tener muchos tipos de personalidades diferentes y es importante que el director de la biblioteca aprecie el valor de esas diferencias, que sepa reconocer cada estilo de personalidad y en esa medida la necesidad motivadora de cada uno de ellos. La comunicación eficaz crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual porque cada persona recibe la retroalimentación adecuada y porque se respetan las diferentes necesidades motivadoras (Press, 2002, p. 2).

### **Trabajo en Equipo**

Se entiende por equipo, un conjunto de personas relacionadas entre sí, con objetivos comunes y convencidos de que trabajando unidos, se logran objetivos. La unión hace la fuerza, esto significa que con el esfuerzo de todos se logran los objetivos deseados. Para ello, es necesaria la participación de todos los integrantes, bajo la coordinación de un director líder que los guíe.

La participación de los empleados en situaciones que los afecta, es un medio de motivación que resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, a la vez que experimenta una sensación de logro. Es importante que el director de la biblioteca estimule la participación de sus subordinados sin que esto signifique debilidad o incapacidad de su parte.

## **Relaciones interpersonales:**

Fomentar las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo, permite mantener una buena comunicación, crear un ambiente de cordialidad el área de trabajo es, después de nuestra casa, el lugar donde mayor tiempo pasamos, por eso es necesario crear un ambiente laboral sano y productivo, logrando en el empleado, satisfacer la necesidad de pertenencia.

## **Establecer metas**

Establecer metas y normas de actuación, que permitan desarrollar las tareas a tiempo; así como establecer roles de responsabilidad en cada uno de los departamentos de la biblioteca. Cuando las personas aceptan y se comprometen, trabajan para alcanzar esas metas; son una fuente de motivación, por eso, es importante establecer metas que se puedan alcanzar, que los empleados confíen en que el aumento del esfuerzo puede producir el logro de las metas y crear los mecanismos adecuados de retroalimentación a medida que dichas metas se vayan logrando. Los directores de las bibliotecas deben asegurarse de que los empleados tengan metas específicas y tener la seguridad de que éstas, se perciban como alcanzables, que los empleados confíen en que el aumento del esfuerzo puede producir el logro de las metas, así como una retroalimentación sobre el logro de éstas.

El establecimiento de metas está directamente relacionado con la teoría de fijación de metas, y dice que al trabajar con base en metas específicas, y el logro de ellas, genera en el individuo motivación, porque ha logrado alcanzarlas.

## **Reconocimiento**

El reconocimiento o elogio, refuerza la estimación de cualquier persona, fomenta el rendimiento de cualquier individuo en cualquier tipo de actividad que realicen. El reconocimiento puede ir dirigido a la persona de manera individual, aunque también puede ser en general, a un departamento de trabajo específico. En ocasiones, el simple hecho de que el jefe felicite a su empleado por algo que hizo bien es suficiente para que éste se sienta motivado y comprometido a seguir desempeñando su trabajo lo mejor posible. El reconocimiento verbal, es tan sencillo de dar y los efectos en los empleados pueden ser muy grandes. Por ejemplo una palmada en la espalda, una sonrisa, unas sinceras gracias, el reconocimiento público también tiene una gran influencia en la moral y autoestima del empleado, en la mayoría de los casos, puede significar algo positivo para la persona que lo recibe.

El reconocimiento se puede dar de varias formas: Felicitar en privado o en público a un empleado por un buen desempeño, enviar una nota o un correo electrónico reconociendo su buen desempeño, celebrar los éxitos del equipo de trabajo.

De acuerdo con la teoría del reforzamiento, el recompensar un comportamiento inmediatamente después de dicho comportamiento, puede provocar que éste se repita.



### **3.3 Elementos tangibles para motivar al personal de las bibliotecas**

Los elementos tangibles se refieren a aquellos que podemos palpar y podemos disfrutar de sus beneficios de manera objetiva.

#### **3.3.1 Incentivos económicos**

En las teorías motivacionales se reconoce el uso de recompensas y castigos con el fin de inducir a la conducta deseada. Con frecuencia la recompensa es dinero, bajo la forma de remuneración o bonos, aunque el dinero no es la única fuerza motivadora, ha sido, y continuará siendo una fuerza importante.

El dinero es un gran motivador, ya sea bajo la forma de salarios, por trabajo a destajo o cualquier otra forma, por incentivos por un buen desempeño. Además de satisfacer necesidades de seguridad, para algunas personas, también significa estatus y poder.

Es importante que los sueldos resulten atractivos, y sean competitivos, esto, con la finalidad de mantener al personal y evitar la rotación frecuente. También, asegurar que las personas de un mismo nivel jerárquico, perciban la misma remuneración, ya que las personas evalúan su remuneración de acuerdo a la que perciben los de su mismo nivel (Koontz, 1999, p. 354).

Para algunas personas, el dinero siempre será el mayor motivador, para otras, quizá no lo sea tanto, porque sus necesidades pueden ir más allá de lo que el dinero significa. Hay que destacar los incentivos económicos por el desempeño individual. Ésta es una forma de asegurarse de que el dinero tenga significado como una recompensa y como un medio de dar satisfacción a los empleados por sus logros en cuanto a su desempeño laboral.

### **3.3.2 Incentivos no económicos**

Muchos planes de compensación se basan en gratificaciones económicas asociadas con el salario por ventas o actividades específicas; sin embargo, estos planes tienen poca aplicación en el ambiente laboral de las bibliotecas, esto debido a su carácter no lucrativo y cuyo objetivo es proporcionar servicios de información a sus usuarios (clientes de la información) de manera oportuna y eficiente. Otro factor es que en la mayoría de los casos, las bibliotecas se encuentran inmersas casi siempre dentro de alguna institución, y los recursos económicos que la dirección administre, pueden ser muy reducidos o quizá no existan.

Se puede hacer uso de otros motivadores como son los incentivos o recompensas que no están asociadas con el salario y que también pueden compensar el buen desempeño laboral.

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de mérito, para motivar a los empleados, alentarlos a redoblar esfuerzos y dirigirlos a un objetivo específico. Con estos incentivos es posible mantener una moral alta, reducir el ausentismo y la tasa de rotación (Werther, 2000, p. 367).

Existen una gran cantidad de incentivos no monetarios en los cuales el director de la biblioteca puede echar mano para motivar al personal, a continuación se explican los que he considerado de mayor relevancia.

#### **Oportunidad de ascenso**

Dentro de la biblioteca, se debe manejar la política de dar a los empleados la oportunidad de ascenso en la medida que se presenten las vacantes, siempre y cuando dentro del grupo de trabajo haya algún empleado interesado en el puesto. La oportunidad de obtener un

puesto de mayor responsabilidad representa un reto, que puede satisfacer necesidad de logro y también lograr satisfacer necesidades de seguridad porque el ascenso también representa un aumento salarial.

### **Fechas especiales**

Estos incentivos no necesariamente se dan por un desempeño sobresaliente sino por ocasiones especiales como pueden ser: Festejar el cumpleaños de cada uno de los empleados con un pastel por ejemplo, dar día libre a los empleados en su cumpleaños, celebrar el día del bibliotecario, una comida o cena de fin de año. Todos estos elementos ayudan a fomentar las relaciones interpersonales, elevar la autoestima, generar el empleado un sentimiento de pertenencia y el orgullo de formar parte importante dentro de la organización.

### **Educación Continua**

La educación continua de los empleados es una forma de estar al día en sus trabajos y prevenir la obsolescencia. Vivimos en un mundo cambiante, por tanto, la obsolescencia de habilidades es una realidad. Es un problema que afecta a muchos empleados, dados los avances tecnológicos que se van dando en el ámbito de las bibliotecas y la información. El uso de nuevas tecnologías de información, sistemas especiales de recuperación y almacenamiento, etc., requieren nuevas habilidades por parte de los bibliotecarios, por lo que se hace necesario establecer cursos de educación continua, coadyuvando al desarrollo personal y organizacional; por un lado, el personal crece profesionalmente y por el otro, la biblioteca ofrecerá servicios de mejor calidad, respondiendo adecuadamente a las necesidades de información de los usuarios de hoy.

Considerando los cursos de educación continua, se puede coadyuvar a crear un ambiente en el cual el personal desarrolle sus potencialidades, así como conjuntar metas organizacionales con las metas individuales para beneficio del personal, de la biblioteca y por consecuencia, satisfacer a sus clientes.

## **Capacitación**

La capacitación es el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando sus conocimientos con el propósito de lograr los objetivos de la misma. Es un determinante fundamental de la productividad y competitividad, contribuye a que los empleados se apeguen a las normas, valores de la organización, identificándose más con la organización para la que trabajan y haciendo suyos sus objetivos (Rivas Tovar, 2002, p. 168).

Los cursos de capacitación al igual que los de actualización pueden ser algo muy motivante para los empleados, lo que les permitirá mejorar sus habilidades y aumentar sus competencias en beneficio tanto de los empleados como de la institución para la cual laboran. Esto significa que estos cursos pueden tener una trascendencia muy grande tanto en la vida laboral, como en la vida personal, ya que el trabajo se hará de forma más eficiente, con más entusiasmo debido a que aumenta su confianza y disposición para desarrollar sus actividades. Además puede ayudar a aumentar el nivel de satisfacción en el puesto y permite el logro de metas individuales.

## **Permisos**

La flexibilidad del director de la biblioteca para otorgar permisos a los empleados a su cargo, cuando sea necesario es otro elemento que se debe tomar en cuenta, en muchas ocasiones los empleados tienen hijos en la escuela, firmar boletas, juntas en la escuela, visitas al médico, o situaciones personales o familiares que se pueden presentar. Otros empleados requieren permisos porque están tomando clases para conseguir un mejor grado académico y con ello, mejorar sus habilidades para un mejor desempeño y para obtener logros académicos personales. La flexibilidad de apoyo a los empleados por parte del director de la biblioteca, puede generar en los empleados un mayor sentido de compromiso y reciprocidad hacia el trabajo que también es una fuente de motivación.

## **Enriquecimiento del empleo**

Dentro del proceso motivacional, es muy importante hacer que el trabajo represente un reto y tenga significado. El enriquecimiento del trabajo está relacionado con la teoría de Herzberg en la cual se consideran como motivadores reales el reto, el reconocimiento por los logros y la responsabilidad. Esto es, encontrar las formas para enriquecer el contenido del puesto. Intenta incluir en los trabajos un sentido de logro y reto más alto. Un puesto se puede enriquecer dando a los empleados responsabilidades concretas, que el empleado sea responsable de las consecuencias de su trabajo, libertad para elegir los métodos y ritmos de trabajo.

## Conclusiones

Los modelos contemporáneos consideran que en el comportamiento del trabajador pueden influir muchos factores como los sistemas de incentivos, las influencias sociales, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades y valores y las percepciones personales que el empleado tenga respecto a su trabajo.

También consideran que las recompensas deben ser diferentes para cada empleado y que son capaces de ejercer un alto nivel de auto dirección y autocontrol en el trabajo. Esto implica mayor grado de participación del empleado en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el cumplimiento de sus deberes, permitiendo que el individuo y la organización, logren sus objetivos de manera simultánea, así como un buen desempeño en el trabajo, y con ello satisfacción laboral.

La motivación es un proceso intrínseco, ocurre dentro de cada persona y que tiene por objetivo realizar acciones que permitan alcanzar un alto nivel de bienestar personal, y los factores externos contribuyen a determinar la actitud del empleado hacia el trabajo.

La motivación de personal es un proceso en el cual es necesario cambiar el entorno, proporcionar los elementos necesarios que permitan crear un ambiente donde los bibliotecarios se sientan y permanezcan motivados.

Para aplicar los elementos motivacionales es necesario considerar que lo que motiva a una persona a desempeñar su trabajo no aplica para otra, porque cada individuo tiene sus propios intereses y expectativas de su trabajo.

Los empleados a lo largo de su vida laboral tienen diferentes necesidades y metas personales que desean satisfacer a través de su trabajo, los intereses van cambiando y lo que en un tiempo motivó a un empleado, hoy en día, ha cambiado.

La conducta humana es muy compleja y debe ser contemplada como un sistema de variables. Por lo tanto, se deben aplicar diferentes tipos de motivadores de acuerdo a situaciones dadas.

El proceso de selección de personal tiene injerencia en el conocimiento del personal, pues a través de él se pueden conocer aspectos de personalidad, socioeconómicos, intereses y expectativas personales de su área laboral.

La aplicación de las teorías motivacionales debe hacerse con flexibilidad, tomando en cuenta que han sido desarrolladas por psicólogos y para empleados norteamericanos. Las características culturales, los valores, la situación económica y social varían considerablemente de un país a otro, y específicamente, aplicadas a la realidad de México.

Tomando como base la naturaleza humana, o recurriendo a las características culturales, se pueden encontrar aspectos de motivación aplicables de manera general, sin embargo, hay que considerar además los matices particulares de cada persona, esto significa que hay que reconocer la individualidad de las necesidades.

El éxito en la aplicación de los elementos motivacionales, depende en gran parte de los estilos de liderazgo que se apliquen; tienen o deben responder a las motivaciones de sus subordinados, creando un ambiente de trabajo positivo y participativo en el cual, los empleados se desempeñen con agrado, estableciendo metas, desarrollando estrategias para lograr objetivos, propiciar un ambiente donde los empleados se conviertan en personas proactivas, creativas y capaces de llevar a su biblioteca al éxito.

Los directores de las bibliotecas deben hacer que las recompensas estén vinculadas con el desempeño; se deben otorgar por el logro de metas específicas y se deben de dar inmediatamente después de dichos logros, esto puede contribuir a que los logros se repitan, es una forma de retroalimentación inmediata.

Como se ha dicho, los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como reforzador para uno, puede no serlo para otro. El director de la biblioteca debe usar sus conocimientos sobre las diferencias de los empleados para individualizar las recompensas que están a su alcance, como las promociones, el reconocimiento, la asignación de labores deseables, la autonomía y la participación.

Dentro de las bibliotecas, debemos replantearnos el valor del personal que labora en ellas, sus habilidades, competencias, etc., teniendo siempre en mente, que no se trata de un elemento más, sino del recurso más importante dentro de la organización, es quien ejecuta las acciones para alcanzar los objetivos deseados. Los bibliotecarios en general

y en particular, quienes dirigen personal, deben tener siempre presente la importancia que ejerce la motivación en las bibliotecas y contribuyendo a generar una buena calidad de vida en el trabajo.

Es necesario crear conciencia del valor que realmente tienen los empleados bibliotecarios, su importancia no solo como empleados de una institución, sino por el papel que desempeñan en la sociedad. En la medida que los empleados se sientan valorados, y motivados, asumirán una actitud de mayor compromiso, demostrando lo que saben y desempeñando sus tareas lo mejor posible en lo individual, y en lo colectivo, y lograr así, los objetivos que cualquier biblioteca persigue: proporcionar a sus clientes servicios de información de calidad.

Y, finalmente, motivar a los empleados es un proceso continuo, hay que aplicar los reforzadores adecuados, de esa forma es más probable obtener los resultados deseados. Evitar hasta donde sea posible el reforzamiento negativo, o lo que es lo mismo el castigo, pues éste, puede provocar que el ambiente se tense, que se creen resentimientos, malos entendidos etc., en consecuencia, la probabilidad de lograr cambios positivos puede verse reducida o incluso, nulificada.



## Referencias

Arias Galicia, F. y Espinosa V., E. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 5ª ed. México: Trillas.

Cagnoli, R.V. (1996). *Administración de bibliotecas: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB.

Calva González, J.J. (1988). *La motivación de personal: análisis de las teorías generales y el impacto motivacional del Sistema bibliotecario de la UNAM*. Tesis, Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Filosofía y Letras.

Calva González J.J. (2004). La motivación en bibliotecas. En Figueroa Alcántara, H. y Ramírez Velázquez, C. (Eds.), *Administración de servicios e información*. México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras: Dirección General de Asuntos del Personal Académico.

Caravia Nogueras, S. (1996). *La biblioteca y su organización*. Gijón: Trea.

Carrillo López, R. (2001). *Cómo desarrollar la inteligencia motivacional*. México: Pax.

Christopher, C. (2003). *Empowering your library: a guide to improving service, productivity, & participation*. Chicago: American Library Association.

Daft, R. L. (1999). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.

Davis, K, y Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª ed. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. 4ª ed. México Prentice Hall.

Evans, G. E. (1988). *Técnicas de administración para bibliotecarios*. México: UNAM.

George, C. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.

Gibson, J. L. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 10ª ed. México: McGraw-Hill

Lau, J. (Ed.) (2007). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo colectivo*. Buenos Aires: Alfagrama

- Line, M. (Ed.) (1990). *Academic library management*. London: Library Association.
- Koonz, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Ogliastri Uribe, E. (1989). *Plantación estratégica, estructura organizacional y motivación de personal*. Bogotá: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe.
- Press, E. (2002). *La comunicación, una herramienta de la empresa*. Recuperado el 18 de diciembre, 2008 de: <http://www.epconsultores.com/noticias/articulo2.htm>.
- Reeve, J. (1999). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rivas Tovar, L.A. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. 2ª ed. México: Ediciones Taller Abierto.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Rooks, D. (1988). *Motivating's library staff: a management guide*. Phoenix: Orix.
- Villanueva, L. (2006). *Motivación y creatividad para la biblioteca de hoy*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Werther, W. B. y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.