



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA**

**MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN BIBLIOTECAS:  
TEORÍA DE LOS FACTORES DE FREDERICK  
HERZBERG**

**TESINA**

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

**PRESENTA:**

**CRISTIAN GUTIÉRREZ SOSA**

**ASESOR:**

**DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX, 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# Motivación del Personal en Bibliotecas: Teoría de los Factores de Frederick Herzberg

|                    |   |
|--------------------|---|
| Introducción ..... | 1 |
|--------------------|---|

## CAPÍTULO 1

|  |    |
|--|----|
| MOTIVACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS Y TEORÍAS EXISTENTES ..... | 5  |
| 1.1 Definición de motivación.....                        | 6  |
| 1.2 Motivación en las bibliotecas.....                   | 7  |
| 1.3 La jerarquía de necesidades de Maslow.....           | 9  |
| 1.4 Los tres factores de McClelland.....                 | 11 |
| 1.5 Teoría X, Teoría Y de McGregor.....                  | 14 |
| 1.6 Teoría Z.....  | 17 |
| 1.7 La Teoría de las expectativas.....                   | 18 |

## CAPÍTULO 2

|   |    |
|---|----|
| TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.....           | 22 |
| 2.1 Biografía de Frederick Herzberg.....              | 23 |
| 2.2 Orígenes del estudio.....                         | 24 |
| 2.3 Metodología del estudio.....                      | 26 |
| 2.4 Factores de Higiene y Factores de Motivación..... | 33 |
| 2.4.1 Factores Motivadores.....                       | 34 |
| 2.4.2 Factores de Higiene.....                        | 35 |
| 2.5 Enriquecimiento del trabajo.....                  | 37 |
| 2.6 KITA (Kick the ass).....                          | 40 |

## CAPÍTULO 3

|   |    |
|---|----|
| APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG EN LAS BIBLIOTECAS..... | 43 |
| 3.1 Administración del personal de las bibliotecas.....                         | 44 |
| 3.1.2 El personal bibliotecario.....  | 45 |
| 3.1.3 Diseño de puestos.....  | 50 |
| 3.1.4 Tipo de gerencia.....   | 53 |

|   |    |
|---|----|
| <b>3.2 Objetivos de la motivación en las bibliotecas</b> .....                        | 54 |
| <b>3.3 Análisis de los factores de higiene y motivadores en las bibliotecas</b> ..... | 55 |
| <b>3.3.1 Factores de Higiene</b> .....  | 56 |
| <b>3.3.2 Factores Motivadores</b> .....   | 60 |
| <b>3.3.3 Enriquecimiento de trabajo</b> .....   | 62 |
| <br>  |    |
| <b>Conclusiones</b> .....   | 66 |
| <br>  |    |
| <b>Bibliografía</b> .....   | 71 |
| <br>  |    |
| <b>Lista de Figuras y Tablas</b>  |    |
| <b>Figura 1. Jerarquía de las Necesidades</b> .....                                   | 9  |
| <b>Figura 2. Teoría de las Expectativas</b> .....                                     | 20 |
| <b>Tabla 1. Rasgos de la personalidad según el tipo de necesidad</b> .....            | 12 |
| <b>Tabla 2. Principios Motivadores</b> .....  | 38 |

## ***Agradecimientos:***

*Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, la Facultad de Filosofía y Letras y al Colegio de Bibliotecología por mi formación académica y personal.*

*A los profesores del Colegio de Bibliotecología que me enseñaron con pasión y dedicación, generando en mí el amor por mi profesión.*

*Dr. Juan José Calva González, por ser quien me orientó en este proceso, por su paciencia y dedicación, además de compartir conmigo sus conocimientos. Le agradezco de todo corazón.*

*A mis sinodales:*

*Dr. Fermín López Franco*

*Dr. Federico Hernández Pacheco*

*Mtra. Antonia Santos Rosas*

*Mtra. Leslie María González Solís*

*Agradezco el tiempo que me dedicaron, sus comentarios e indicaciones hicieron de este un mejor trabajo.*

## **Dedicatoria:**

*A mis padres Ma. Maricela y Arturo quienes me apoyan en todo y me soportan, por ellos soy todo lo que soy.*

*A mis hermanos Arturo, Lesly, Arcelia y Valentina, por creer en mí. No importa lo que pase, siempre estaré con ustedes, porque mientras puedan recordarme, yo estaré dónde ustedes estén.*

*A mis amigos de la universidad Aimeé, Abril, Jocelyn, Dalía, Fernanda y Juan por llenar de momentos inolvidables esta etapa de mi vida y saber que en ellos tengo un apoyo incondicional, gracias por estar conmigo en toda situación y por brindarme su amistad.*

*A Julianna, eres la mejor compañía que tengo, aunque a veces eres tremenda e incontrolable, pero eres mi adoración.*

*A Paula, por su gran ternura y apoyo en la elaboración de este trabajo.*

*A todos aquellos que han pasado por mi vida y se han ido, cada ausencia duele, sin embargo los recuerdo a todos con gran cariño.*

## **Introducción**

La administración del recurso humano es una tarea difícil de llevar a cabo, y para realizarla es necesario los conocimientos adecuados para poder comunicar a los trabajadores la misión y visión de la institución en la que se encuentren. Pero no solo se trata de una comunicación de ideas hacia el personal, sino que además conlleva actividades y prácticas relacionadas hacia el trabajo, el empleado y el entorno laboral. Es por eso la importancia que juega la administración de los recursos humanos dentro de la bibliotecología.

El bibliotecólogo en su entorno laboral se le presentan diferentes situaciones, entre ellas la administración del personal, siendo esta una actividad de gran importancia para la organización en la que se encuentre. El tener bajo su cargo a personas es una tarea complicada y es por eso que se necesita tener una preparación adecuada para poder realizarlo, ya que dentro de sus muchas labores se encuentra el impulsar el trabajo eficiente del personal es por eso el menester de tener a sus colaboradores centrados y motivados para cumplir con los objetivos de la institución en que se encuentren y así como los personales.

La falta de literatura que hable acerca de la motivación del personal en las bibliotecas hace que los profesionales de la información ignoren o desconozcan de este tema tan importante para toda organización, por lo tanto es necesario comprender e implementar alguna teoría de motivación la cual sirva como guía para poder llegar a un plan de motivación, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

El poder abordar una teoría de motivación como la de los Dos Factores de Frederick Herzberg trae consigo nociones que son de ayuda para el jefe de la biblioteca, ya que presenta una estructura de factores fáciles de comprender. Estos factores son el resultado de una investigación relacionada con la conducta de los empleados mostrada durante ciertos eventos, relacionados a sus actividades laborales, así como su entorno, los resultados fueron sintetizados en dos grupos de factores, unos son los insatisfactores que son relacionados con el contexto de la organización y por otra parte los satisfactores relacionados con el trabajo mismo. Los aspectos anteriores relacionados con la Teoría de los Dos Factores son visibles y adaptables a las bibliotecas por lo tanto puede ajustarse la teoría en una organización de esta índole.

Para poder adaptar el modelo de la teoría de los dos factores es indispensable que el responsable de la biblioteca se cuestione lo siguiente:

- ¿Cómo implementar la motivación del personal en las bibliotecas según la teoría de los factores de Frederick Irving Herzberg?
- ¿Qué factores influyen en la motivación del personal en las bibliotecas según la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg?

Estos puntos servirán para identificar la problemática y de esta forma el poder integrar esta teoría en alguna biblioteca.

Los objetivos que contempla este trabajo para poder integrar la teoría de los dos factores deben ser considerados por cualquiera que pretenda estudiar dicha teoría, por lo tanto



se debe determinar los factores que influyen en la motivación del personal en las bibliotecas, de igual forma es necesario el analizar los factores propuestos por Herzberg identificando los satisfactores o insatisfactores, contemplando la importancia de cada uno, además de considerar cuales pueden adaptarse o descartarse y por ultimo precisar la manera de implementar la teoría de acuerdo a las características particulares de cada biblioteca.

Para la realización de esta tesina se hace uso de la investigación documental en donde se buscó, reflexionó e interpretó aquellos recursos que aportarán información relacionada con el tema de motivación y de la teoría de los dos factores, además se hizo un análisis documental con la finalidad de realizar comentarios críticos de los documentos y del mismo modo cuidar aspectos relacionados con la información como su veracidad, trascendencia y lógica.

La estructura de este trabajo está conformada por tres capítulos:

- Capítulo 1. Motivación en las bibliotecas y teorías existentes, se presentan las características y las definiciones de motivación, así como la existencia e importancia de la motivación en las bibliotecas, también se abordan las teorías de motivación que han tenido impacto en la administración del personal realizada en el siglo XX.
- En el capítulo 2. Teoría de los dos factores de Herzberg, se menciona el origen de la teoría además de la metodología que se utilizó para realizarla y la descripción de los componentes que la integran. Para finalizar este capítulo se hace referencia de cómo

dirigirse al personal para poder llegar a la motivación, refiriéndose a un tipo de gerencia adecuada para poder implementar la teoría.

- Por último el capítulo 3. Aplicación de la teoría de los dos factores de Herzberg en las bibliotecas, presenta la importancia de determinados elementos relacionados con la administración del personal como es el tipo de gerencia, el análisis de puestos y diseño de puestos, adicionalmente se abordan los objetivos de la motivación en las bibliotecas, además de analizar la adaptación de la teoría en las bibliotecas y por último se pronuncia la importancia y posible aplicación del enriquecimiento del trabajo en las labores bibliotecarias.

**CAPÍTULO 1**

**MOTIVACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS Y  
TEORÍAS EXISTENTES**

## 1.1 Definición de motivación

La motivación es un concepto que se utiliza en varios ámbitos, ahora bien éste término se utiliza principalmente en el contexto de la administración y es enfocado a la maximización de los recursos humanos, o por lo menos en la administración adecuada del personal para obtener resultados positivos por medios de actitudes adecuadas

El concepto de motivación ha variado puesto que se utiliza de diferentes formas o simplemente algunos teóricos ven a este concepto de diferentes ángulos. Estas son algunas definiciones que se le ha otorgado al concepto de motivación:

Dalton, Hoyle, y Whats (2007) declaran que “Motivación es el estímulo emocional que hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que active ciertas conductas” (p.56). Los autores hacen referencia al actuar conforme a las emociones y necesidades del individuo, lo cual produce comportamientos que llevan a la motivación.

Para Robbins & De Cenzo (2002) “Motivación es la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal” (p.313), por lo tanto denotan que solo se hará un empeño por hacer algo si la persona quiera satisfacer una necesidad, este esfuerzo que haga será a favor de la organización en la cual estén laborando, pero estará condicionada a las necesidades del empleado,

También Peña (1999, p.36) comenta que “... la situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad lo que permite obtener de él una conducta apetecida”, por consiguiente la motivación tiende a ser temporal por los diferentes escenarios que se presentan y depende de la provocación hacia el sujeto para que este genere un comportamiento deseado.

Continuando con la anterior Giesecke y McNeil (2010) comentan que la motivación se puede definir como darle a alguien un incentivo para actuar o darle a alguien una razón para hacer algo, la motivación también está creando un entusiasmo interés que hace que alguien quiera hacer algo.

Tras exponer las definiciones anteriores se puede concluir que la motivación es un estímulo que recibe un sujeto para reaccionar de manera positiva o de una manera deseada para realizar sus actividades, pero este estímulo debe de satisfacer ciertas necesidades personales para que se produzca las actitudes deseadas.

## **1.2 Motivación en las bibliotecas**

La motivación en las bibliotecas es necesaria para lograr que se cumplan las tareas que se realizan día a día. Es por eso que las bibliotecas no deben de estar exentas de la administración del personal y mucho menos de la motivación de la gente que labora en ella.

Para poder llevar a cabo una buena motivación del personal en las bibliotecas, esencialmente debe de existir una preocupación por los empleados, como se enuncia a continuación:

...es una misión complicada esperar esfuerzos y resultados de un equipo sin conocer nada de él, sin saber sus motivaciones, sus aspiraciones, sin hacer nada por él. Lamentablemente, ese ha sido el modelo de muchas bibliotecas que se esfuerzan para alcanzar la satisfacción del cliente externo y se olvidan de sus clientes internos, sin preguntarse cómo se puede hacer más atractivo su ambiente de trabajo (Delgado, 2006, p.101).

Es por ello que todo aquel que sea el encargado de cualquier biblioteca debe de conocer a su personal, y tener inquietud por sus necesidades para poder satisfacerlas de la mejor manera posible, solo satisfaciendo sus necesidades se podrá proporcionar servicios de calidad.

Calva (2004) señala que “La motivación o dirección es una parte importante del proceso administrativo, puesto que el personal altamente motivado puede realizar con éxito las actividades de la biblioteca o de cualquier institución”(p.18), por lo tanto la administración del personal en la biblioteca no es una tarea sencilla, por lo consiguiente el que esté al frente de la organización debe de conocer técnicas o procesos para poder llegar al punto en el cual sus empleados estén motivados para realizar sus actividades. En consecuencia el encargado de la administración del personal de la biblioteca debe de tener por lo menos noción de la existencia de teorías acerca de la motivación de los empleados.

A continuación se presentan algunas teorías motivacionales que han impactado en la forma de pensar acerca de la motivación dentro de las organizaciones y las relaciones que tienen factores de diversa índole en los individuos y como estos pueden afectar la conducta, para obtener del trabajador lo deseado

### 1.3 La jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de la Jerarquía de necesidades fue desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. El autor Uris (1992) afirma que “... se centra en el estudio de las necesidades básicas del ser humano y en su orden de importancia” (p. 65), estas necesidades Maslos las dividió en cinco niveles y de forma jerárquica, y las represento en una pirámide

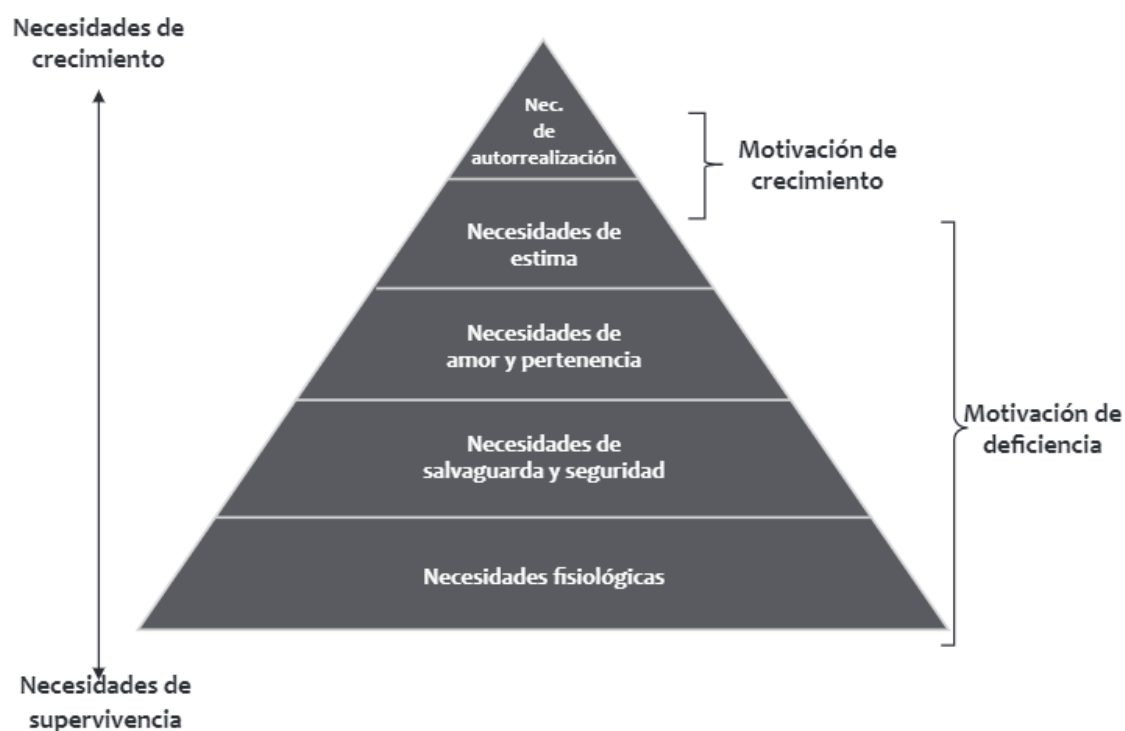


Figura 1. Jerarquía de las Necesidades Fuente: Peña, M. (2011). *Manual de practica básica: motivación y emoción* (p. 15). México: El Manual Moderno

Como se observa la pirámide se basa en cinco niveles, cada nivel representa ciertas necesidades, la base la constituyen necesidades de supervivencia, las cuales son necesarias para que el hombre siga vivo, hacia la punta se enfocan aquellas necesidades que son de carácter más personal, que van relacionadas directamente con el desarrollo intrínseco del individuo. A continuación se presenta la necesidad y la característica que tienen:

1. Necesidades fisiológicas. Este tipo de necesidades son la básicas para cualquier humano, ya que están arraigadas directamente con elementos de supervivencia, como ejemplo el respirar, el comer, el dormir, entre otras que son necesarias para que el individuo siga con vida
2. Necesidades de seguridad. Conciernen a la protección que se tiene contra un peligro el cual pueda afectar al individuo.
3. Necesidades sociales. Dentro de este nivel se desarrollan las relaciones personales, por lo tanto engloba el sentido de pertenecía, así como el sentirse aceptado en una sociedad.
4. Necesidades de estimación. Esta necesidad cubre el respeto hacia uno mismo y de los demás, es en donde se ubica el reconocimiento social.
5. Necesidades de autorrealización. Esta necesidad es la cúspide de la pirámide de Maslow, esta se logra cuando se cumple lo que se desea ser, por lo regular es la satisfacción de llegar al potencial de una persona.



Estas necesidades según Maslow determinarían los comportamientos de las personas, se pueden encontrar el apartado de la motivación en este fragmento:

Ciertas necesidades son la fuente de motivación. [...] Es decir lo que provoca que las personas se comportan como lo hacen es el proceso de satisfacción de tales necesidades. Una vez que se satisface una necesidad, ya no domina la conducta y surge otra necesidad para tomar su sitio. (Muchinsky. 2002, p.333)

Por lo tanto cuando se cumple cada elemento de la pirámide de Maslow, se cubren ciertas necesidades y de esta manera se pasa al siguiente nivel de necesidades, lo cual hace que el individuo desee alcanzar el siguiente nivel, de esta forma se produce la motivación dentro de la teoría de Maslow, que también Spector (2002, p.170) señala que "... una necesidad debe estar sin ser satisfecha a efecto de generar motivación, de modo que las personas actúan movidas por el nivel de necesidades más bajo aun no satisfecho".

#### **1.4 Los tres factores de McClelland**

Esta teoría de motivación fue desarrollada por el psicólogo David McClelland, la cual se basa en tres necesidades que son: De logro, afiliación y poder y estas están presentes en todas las personas en mayor o menor medida.

Para Peña (1994) cada necesidad tiene sus características "... los que tienen necesidad de logro, tienden a ser líderes... los que necesitan afiliación, tienen menos preocupación por progresar, pero tienen más relaciones amistosas... los que son impulsados por el poder

buscan puestos que les permitan tener autoridad” (p. 62) lo que demuestra esta teoría es que cada persona será determinada según su personalidad y por lo tanto sus motivaciones serán diferentes.

A continuación se puede notar las características de la personalidad según las tres necesidades:

Tabla 1:

Rasgos de la personalidad según el tipo de necesidad

| Individuos con gran necesidad de | Tendencias de rasgos de la personalidad  |
|----------------------------------|--|
| Logro                            | Buscan y asumen responsabilidades<br>Corren riesgos<br>Se fijan metas difíciles pero realistas<br>Trazan planes para alcanzarlos<br>Buscan y utilizan la retroalimentación en sus acciones |
| Afiliación                       | Buscan relaciones amistosas y las encuentran<br>No les preocupa demasiado avanzar<br>Buscan empleos orientados a la gente<br>Necesitan un alto grado de acción interpersonal               |
| Poder                            | Buscan puesto de influencia  |

|  |  |
|--|--|
|  | Disfrutan los trabajos con alto nivel de autoridad<br>y poder<br>Desean ocupar puestos de alto nivel y de toma de<br>decisiones<br>Necesitan autonomía |
|--|--|

Dalton, et al. (2007). *Relaciones humanas* (pp. 65-66). México, DF: Thomson Learning.

Como se mencionó anteriormente, las tres necesidades que posee el individuo, determinan las cualidades de su personalidad y sus motivos para crear sus acciones. Por lo consiguiente se pueden encontrar ciertas conductas en los empleados y de esta manera conocer la manera de generar movimientos en ellos basándose según algunas de las tres necesidades.

De tal manera se puede resaltar que:

Debido a que estas necesidad son aprendidas, la organización puede condicionar al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación solo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad (Gómez, Benítez, Gala y Lupiani, 2000, p 200.)

Cabe mencionar que para poder lograr esa motivación con los estímulos correctos es imprescindible conocer en qué tipo de necesidad se encuentra el empleado conforme a la

teoría de McClelland, puesto que al percibir sus rasgos de la personalidad, se le podrá asignar tareas relacionadas según la necesidad en la que se localice.

## **1.5 Teoría X, Teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor fue un economista el cual escribió en su libro El lado humano de las empresas, acerca de la motivación según la gerencia que se llevaba a cabo sobre los empleados, dentro de su libro él genera la Teoría X y la Teoría Y.

Dentro de la Teoría X McGregor (1989) desarrollo los siguientes puntos:

- 1- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda
- 2- Debido a esta tendencia humana de rehuir al trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas
- 3- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad (pp. 43-53)

Como se puede observar en los tres apartados anteriores La Teoría X tienen un pensamiento negativo hacia al hombre denotando que la naturaleza de este haga sentir un

rechazo hacia el trabajo, por lo tanto la gerencia tienen que llevar ciertas acciones para poder administrar de la mejor manera a sus recursos humanos.

En consecuencia de esta teoría la gerencia debe de ser rígida para que se obtenga los resultados esperados y la forma más adecuada es que el administrador pueda neutralizar esta conducta humana de rechazo hacia el trabajo de cualquier modo posible. Arnold y Randall (2012, p. 263) aclaran que “no pueden confiarse en las personas... por lo tanto necesitan ser controladas y motivadas usando incentivos financieros e incluso amenazas de castigo”.

Se puede notar que la motivación es a través de una recompensa que se gana el empleado por realizar cierta tarea, en el mejor de los casos según la Teoría X, puesto que se puede generar movimiento en los empleados mediante la coerción.

En la Teoría X se puede llegar a la conclusión que:

... se ve con una visión pesimista del ser humano, entiende que las personas no les gusta trabajar y así que si pueden, no lo harán, para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos controlarlos o amenazarlos. (Gómez, et al., 2000, p 199.)

## Teoría Y

Por otro lado la Teoría Y contrapone la Teoría X, ya que en esta se muestra una visión diferente de las personas McGregor (1989) pospone lo siguiente:

- 1- El desarrollo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizara voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).
- 2- El conjunto externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de alcanzar el esfuerzo humano, hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. La satisfacción de necesidades de la personalidad pueden ser productos directas del esfuerzo desarrollado por lograr objetivos de la organización.
- 4- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir responsabilidades, son generalmente consecuencia de la experiencia y características esencialmente humanas.
- 5- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

- 6- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte. (pp. 55-66)

Se nota según esta teoría que el trabajador es visto desde una perspectiva más positiva, en la cual se plantea que goza el realizar un trabajo, de tal manera Arnold et al. (2012, p. 263) menciona que los trabajadores "... pueden ver más allá de las circunstancias inmediatas y son capaces de adaptarse a las nuevas. Son principalmente seres morales, responsables que, si se tratan como tales, se esforzaran por el bien de su organización laboral".

La motivación se puede observar en la compensación que tendrá el trabajador por hacer su trabajo con gusto, además lo que genera acciones en el empleado no es una dirección estricta sino todo lo contrario.

## **1.6 Teoría Z**

Esta teoría nace de la filosofía organización que se tiene en Japón. Esta cultura organizativa tiene características muy únicas en cuanto a la administración del personal, como se expresa en el siguiente apartado:

La organización tipo Z, si se basa definitivamente en medios simbólicos para promover una actitud de igualitarismo y confianza mutua y en parte lo logran, estimulando una relación holista entre el personal... La autodirección reemplaza en gran medida, a la dirección jerárquica, lo cual intensifica el compromiso, la lealtad y la motivación del empleado. (Ouchi, 1982, pp. 95-98)

Se puede observar que esto va más allá de una administración del personal sino que se ve como un estilo de vida con una visión filosófica que además permea a la estructura de las organizaciones en las organizaciones.

Dentro de la motivación del personal se nota que la dirección del personal no es riguroso, pero por otra parte al mostrar una dirección más liberal se crea una responsabilidad del empleado por el trabajo, lo cual según la teoría hace que el empleado tenga un mayor compromiso, creando de esta forma una automotivación que servirá para realizar sus actividades.

Por otro parte Ouchi (1982, pp. 21-50) y Spector (2002, p. 323) concuerdan que un gran motivante en el trabajo es el empleo de por vida, debido a que eso asegura un crecimiento dentro de la organización y niveles altos de producción.

## **1.7 La Teoría de las expectativas**

Fue formulada por Victor Vroom se basa según Muchnisky en que "... toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleara un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas" (p. 341), de tal forma lo expresado anteriormente se refiere a que las personas actuaran de una forma determinada con la esperanza de que lo realizado los conduzcan a obtener la compensación deseada de ese acto.

Dentro de la teoría se presentan ciertos conceptos que son elementales para el entendimiento de la motivación, Spector (2002) menciona los siguientes:



- Fuerza. Representa la motivación que debe invertir la persona en una conducta o secuencia de conductas relacionadas con el desempeño laboral.
- La expectativa. Es la probabilidad subjetiva que tiene una persona respecto a su capacidad para conducirse de una manera determinada
- La valencia. Es el calor de un resultado o de la recompensa que se otorga a una persona, es el grado en que la persona dese o quiere algo
- La instrumentalidad. Es la probabilidad subjetiva de que una conducta determinada resulte en un estímulo específico: para una situación, puede existir más de una recompensa o resultado de una conducta (pp. 174-176).

Se percibe que estas variables son diversas y que no siempre se tendrán los mismos resultados puesto que, la subjetividad del individuo afecta directamente a la expectativa que tenga este del trabajo o de las recompensas que recibirá al realizarlo. Por lo tanto el trabajador podrá realizar el trabajo aunque no esté motivado, pero el empeño que haga este podrá ser evaluado, como se verá a continuación.

Según Spector la teoría se conforma de una función matemática la cual la expresa de la siguiente forma:

$$\text{“Fuerza} = \text{Expectativa} \times \Sigma (\text{valencia} \times \text{instrumentalidades})\text{”}$$

Figura 2. Teoría de las expectativas. Fuente: Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organización. Investigación y practica* (p. 174). México, DF: El Manual Moderno.

Esta fórmula matemática se puede expresar de la siguiente forma. Para obtener la fuerza se multiplica la valencia por la instrumentalidad, posteriormente cada producto de la valencia e instrumentalidad se suma, después el resultado se multiplica por la expectativa.

Por consiguiente se puede concluir que dentro de la Teoría de las Expectativas, cuando la expectativa que tiene un empleado es alta, se sentirá motivado, y si no es así pasara lo contrario, existirá una desmotivación por parte del empleado.

En resumen en este capítulo se describen algunas teorías existentes sobre la motivación y como se observa que hay una gran variedad de ellas, y todas tratan de explicar de alguna manera como generar esa motivación en los empleados para que la organización obtenga buenos resultados.

Resulta interesante la existencia de diferentes teorías motivacionales, ya que de alguna forma cada una de ellas supone como crear esa actitud deseada de los empleados, siguiendo diferentes métodos para poder lograrlo. Además es claro que para cada uno de estos teóricos la motivación depende de diferentes factores ya sea la recompensa al realizar una tarea, el agradecimiento que se tiene hacia la organización, el tipo de gerencia que se use o una autorrealización del individuo, es por eso que al revisar diferentes puntos de vista se enriquecen la forma en la cual se puede hacer el manejo del personal, aunque en cada una de

ellas difiera de cómo se logra la motivación tienen en común en que se espera de estas una reacción positiva de las personas.

Tras describir y resaltar las particularidades de las teorías de motivación expuestas anteriormente, se dará pie en el siguiente capítulo de una descripción al trabajo de Frederick Herzberg para conocer las características de su teoría para posteriormente poder llegar a una propuesta de motivación para las bibliotecas.

## **CAPÍTULO 2**

# **TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

## 2.1 Biografía de Frederick Herzberg

Frederick Irving Herzberg nace en la ciudad de Lynn del estado de Massachusetts, el 19 de abril de 1923, de padres inmigrantes lituanos.

Su infancia fue cruda, vivió en la pobreza, pero para él no significó un impedimento la carencia de recursos, dejó la ciudad de Lynn para irse a la ciudad de New York a la edad de 13 años, tras haber cumplido los 16 años se le otorga una beca en City College de New York, en donde inicia sus estudios de Historia y Psicología.

Para el año de 1944 interrumpe sus estudios y se alista en el ejército, a causa de la Segunda Guerra Mundial. Es ubicado en las tropas de reconocimiento y mandando a Alemania, en donde liberó un campo de concentración de Dachau en el año de 1945. Tras la liberación del campo de concentración fue consignado a la Oficina de Ayuda y Atención Psicológica, en donde ofreció ayuda psicológica a las personas que fueron víctimas del régimen nazi.

Tras acabar la Segunda Guerra Mundial se regresa a la ciudad de New York, en donde acaba sus estudios iniciados en el City College de New York y además realiza una maestría en psicología, para posteriormente realizar un doctorado en Maestría en Salud Pública, pero esta vez en la Universidad de Pittsburgh.

Posteriormente fue catedrático en la Universidad de Utha en la materia de administración de empresas. En su vida también realiza trabajos de consultoría a diversas

empresas, además de escribir trabajos enfocados en las actitudes del humano y la administración del personal, dentro de sus trabajos se encuentra: Job attitudes (1955), The motivation to work (1959), Work and the Nature of Man (1966), The managerial choice: To be efficient and to be human (1976) y One More Time, How Do You Motivate Employees? (1987).

Herzberg muere en el año 2000 a la edad de 76 años en la ciudad de Salt Lake City en el estado de Utha.

## **2.2 Orígenes del estudio**

La Teoría de los Dos Factores tiene sus antecedentes, durante el periodo en el cual Herzberg trabajo en el Servicio de Ayuda Psicológica de Pittsburgh y en Sección de Investigaciones y Proyectos del Servicio Estadounidense de Salud Pública, en lo cual él pudo notar ciertos comportamientos que tenía acerca del placer y el dolor, como se señala a continuación:

De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados

necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan (Manso, 2002, p.80).

Vroom y Deci señalan qué, “Este estudio fue diseñado para probar el concepto de que el hombre tiene dos series de necesidades: como animal, su necesidad de evitar el dolor y como ser humano, su necesidad de crecer psicológicamente” (p.76), por lo tanto se puede deducir a partir de este fragmento que la teoría nace para conocer las necesidades más básicas y complejas del ser humano y tratar de poder satisfacerlas.

Para realizar su trabajo, Herzberg entrevistó alrededor de 200 ingenieros y contadores, y sus preguntas se basaron en acontecimientos de la vida cotidiana de los sujetos, estas preguntas estaban enfocadas en hechos en los cuales sintieran una mejoría en su satisfacción relacionada con su trabajo y por otra parte, momentos en los cuales notaron una menor satisfacción en su actividad.

Por lo tanto Herzberg (1987) concluyó que los resultados de estos estudios, con corroboración de muchas otras investigaciones, en las cuales se usaron diferentes procedimientos, sugieren que los factores que interviene en la producción de satisfacción en el trabajo (motivadores) son separados y distintos de los factores que conducen a la insatisfacción en el trabajo.

La investigación arrojó que los humanos se sienten motivados o insatisfecho respecto con su trabajo debido a diferentes factores. Los primeros son considerados como las características únicas que tiene el ser humano y van relacionadas con el crecimiento personal,

y los otros son factores relacionados con la naturaleza del hombre, por así decirlo su parte instintiva, en la cual se evita el dolor del medio ambiente y se basa en las necesidades básicas biológicas.

Herzberg (1987) señaló que los estímulos para las necesidades de crecimiento son tareas que inducen al crecimiento en el entorno industrial, es el contenido del trabajo. Contrario al anterior, los estímulos que inducen el comportamiento de evitar el dolor se encuentran en el entorno del trabajo.

### **2.3 Metodología del estudio**

Para la realización del estudio, se utilizó la entrevista, la cual se basaba en las experiencias que había tenido el trabajador acerca de su trabajo, esta entrevista se basaba en la narración de los eventos los cuales fueron clasificados en secuencias de eventos tanto de largo alcance como de corto alcance. Herzberg, Mausner y Snyderman (1993) definen el término de eventos de corto alcance a estrechos conjuntos de eventos durante los cuales se reportaron sentimientos excepcionales... el criterio principal para la elección de un evento a ser discutido fue la percepción del encuestado de un pico o valle en sus sentimientos acerca de su trabajo. A lo cual se refiere que durante la narración de su historia hubo pequeños momentos en los cuales habían presenciado sentimientos buenos o malos, pero de forma esporádica.

Por otra parte la secuencia de eventos de largo alcance debe cubrir un tiempo mínimo de varias semanas a un mes, el máximo podría ser cualquier número de años. La secuencia



de eventos a largo plazo debe ser identificada como un período de tiempo durante el cual sus sentimientos generales sobre su trabajo fueron consistentemente altos o bajos, a pesar de las fluctuaciones de sentimiento de estos períodos (Herzberg et al., 1993). De esta manera la secuencia de eventos de largo alcance tiene una visión frecuente de los sentimientos de los trabajadores en un lapso de tiempo determinado, pues estos sentimientos mostrados imperaban a la hora de los labores.

Para analizar las entrevistas se utilizaron los esquemas analíticos, a lo que se refiere que se construyeron categorías a partir del análisis de las entrevistas, de la misma información analizada se pudo obtener listas de factores y efectos en las actitudes laborales de los empleados. El desarrollo de los esquemas analíticos se basó en unidades de pensamiento. Una unidad de pensamiento se define como una declaración sobre un solo evento o condición que llevó a un sentimiento, una sola caracterización de un sentimiento, o una descripción de un solo efecto (Herzberg et al., 1993). Cada unidad de pensamiento se puso en tarjetas las cuales fueron agrupadas en categorías dentro de las cuales se encontraba una categoría para factores de primer nivel, para factores de segundo nivel y para efectos. Cada categoría contenía a su vez muchas subcategorías, y de esta manera se preparó el esquema para detallar el análisis de las entrevistas.

Tras desarrollar el esquema analítico se procedió a que los factores y efectos encontrados en esa secuencia fueron identificados y codificados por medio del esquema categórico, también se desarrollaron criterios para la identificación de la secuencia como de largo alcance o de corto alcance (Herzberg et al., 1993).

Las categorías de factores de primer nivel, factores de segundo nivel y efectos, forman la triada con la cual se pudo estudiar y describir las relaciones de la secuencia de eventos. Estas clases surgen a partir del análisis de la literatura que existe sobre el tema de motivación.

Para tomar en cuenta la secuencia de eventos de la que había hablado el entrevistado se basó en 5 criterios los cuales se apegaron a los propósitos de la investigación, los cuales son los siguientes: en primer lugar, la descripción del evento de la persona que habla, en segundo lugar, una descripción general de la secuencia de eventos; tercero, la descripción de la situación objetiva en la secuencia de eventos (factores de primer nivel). Cuarto, una descripción de las necesidades, motivos y percepciones de la persona que habla (factores de segundo nivel) y quinto, una descripción de los efectos de comportamiento y otros de sus actitudes (Herzberg et al., 1993).

El primero refiere a la descripción de eventos, lo que conlleva una situación real; el segundo se expone un acontecimiento el cual debe de mostrar un inicio y un final, a lo que se entiende que está limitada a un tiempo; el tercero expone que la historia debe de tener un periodo en el cual el trabajador tenía sentimientos muy buenos o muy malos; el cuarto se centra en sucesos en los cuales los trabajadores sintieron por un tiempo deseos o anhelos de lograr una aspiración; el quinto, debe de tratarse de una historia en la cual los sentimientos del trabajador acerca de su trabajo fueron afectos directamente por situaciones que le ocurrieron. Bajo estos criterios se aceptaron la secuencia de eventos que se utilizaron para el estudio, debido a que otorgan estas historias suficiente información para ser analizada.

Tras seleccionar las historias que se analizaron según sus características, fueron clasificadas en 6 grupos los cuales involucraban 3 dimensiones, que se muestran de la siguiente forma: La primera la dirección del sentimiento, alto o bajo. El segundo fue el rango de la secuencia. El tercero era la relación entre el rango de la secuencia y la duración de los sentimientos.

Estos son los seis grupos:

1. Alto de largo alcance
2. Bajo de largo alcance
3. Alto de corto alcance, de corta duración de los sentimientos
4. Alto de corto alcance, de larga duración de los sentimiento
5. Bajo de corto alcance, de larga duración de los sentimientos
6. Bajo de corto alcance, de larga duración de los sentimientos (Herzberg et al., 1993).

Para el estudio se tuvo que definir lo que se consideraron como los factores de primer y segundo nivel. Los factores de primer nivel se detallan como una descripción de los sucesos objetivos durante la secuencia de los acontecimientos, con especial énfasis en los identificados por el encuestado como relacionados con sus actitudes (Herzberg et al., 1993), a lo cual se entiende que estos factores de primer nivel serán los elementos que los empleados entrevistados encontraron como un motivo para sus buenos o malos sentimientos que sintieron sobre su trabajo. Estos factores de primer nivel se encontraron en las historias de los entrevistados de las cuales se encuentran las siguientes categorías:

- Reconocimiento: distinción que recibe una persona de otro.

- Logro: la realización de una tarea de manera exitosa.
- Posibilidad de crecimiento: refiriéndose en dos dimensiones, por una parte crecimiento personal y la otra aludiendo un crecimiento en la organización.
- Ascenso: representa un cambio de status del empleado en la jerarquía de la organización
- Salario: recompensa económica por su trabajo
- Relaciones interpersonales: interacción del trabajador con otros, la cual se divide en tres categorías. Relación interpersonal con superiores, subordinado y con iguales.
- Supervisión técnica: vínculo presentado por la relación interpersonal con superiores, la cual se liga con el tipo de liderazgo.
- Responsabilidad: satisfacción que se obtienen al ser responsable del trabajo propio y del trabajo realizado por otros.
- Política y administración de la empresa: organización y gestión de la empresa.
- Condiciones de trabajo: condiciones físicas y ambientales en donde se labora.

- Trabajo en sí mismo: la realización de un trabajo puede ser una fuente de bueno o malos sentimientos.
- Factores en la vida personal: aspectos de la vida personal de los trabajadores que hayan sido causa de una cierta actitud hacia el trabajo.
- Status: relacionado cuando el trabajador mostro este como un factor el cual generaba un sentimiento sobre el trabajo.
- Seguridad laboral: estabilidad en mantener el empleo.

Los factores de segundo nivel fueron definidos como: Las razones dadas por los trabajadores para sus sentimientos; pueden utilizarse como base para inferencias sobre las unidades o necesidades que se cumplen o que no se cumplen durante la secuencia de eventos (Herzberg et al., 1993), como se menciona estos factores de segundo nivel buscan cubrir la necesidades de los trabajadores y se derivan de los factores de primer nivel, pero estos se identificaron por medio de los sentimientos que expresaron los empleados.

A continuación se muestra la lista de los factores de segundo nivel que se encuentran en las secuencias de eventos:

- Sentimientos de reconocimiento

- Sentimientos de logro
- Sentimientos de crecimiento posible, bloqueos al crecimiento, factores de primer nivel considerados como evidencia de crecimiento real
- Sentimientos de responsabilidad, falta de responsabilidad o responsabilidad disminuida
- Sentimientos de grupo: sentimientos de pertenencia o de aislamiento, socio-técnicos o puramente sociales
- Sentimientos de interés o falta de interés en el desempeño del trabajo
- Sentimientos de aumento o disminución del status
- Sentimientos de aumento o disminución de la seguridad
- Sentimientos de equidad o injusticia
- Sentimientos de orgullo o inadecuación o culpa
- Sentimientos de salario

De tal forma se puede afirmar que:

Los factores de primer nivel son los hechos objetivos que a juicio del entrevistado constituyeron, en una determinada situación, la causa de su sentimiento global de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, mientras que podríamos considerar a los factores de segundo nivel como categorías integradas por necesidades específicas satisfechas o insatisfechas, según los casos, y derivadas de los acontecimientos considerados de primer nivel. (Martínez. 2003, pp.31-32).

Esta es la metodología que Herzberg siguió para poder aplicar los estudios correspondiente a la población que eligió, estos sistemas que creo y que además retomó tras estudiar la literatura existente de la psicología industrial fueron la base para poder establecer la teoría de los dos factores.

## **2.4 Factores de Higiene y Factores de Motivación**

Los resultados de la investigación de Herzberg se tradujeron en una guía para poder explicar que es lo que motiva a los empleados tomando como base el conocer las actitudes del empleado hacia el trabajo, así como comprender y conocer los sentimientos del empleado en el contexto de su trabajo y del trabajo mismo.

Como anteriormente se expuso, Herzberg clasifico las variables en dos factores, de los cuales llego a la conclusión de que unos producen la motivación y los otros conducen a la insatisfacción o satisfacción con relación a su trabajo. A estos dos factores los nombro

Factores Motivadores y Factores de Higiene, cada uno de estos factores cubren las necesidades existentes de las personas.

### **2.4.1 Factores Motivadores**

Herzberg (1993) señala que sólo a partir de la realización de una tarea que el individuo puede obtener las recompensas que reforzarán sus aspiraciones. Claro que si bien los factores relacionados con la realización del trabajo y el hecho de definir el contexto del trabajo sirven como objetivos para el empleado, la naturaleza de las cualidades motivadoras de los dos tipos de factores es esencialmente diferentes. Los factores en el contexto del trabajo satisfacen las necesidades del individuo para evitar situaciones desagradables. En contraste con esta motivación por satisfacer las necesidades de evitación, los factores de trabajo refieren las necesidades del individuo para alcanzar sus aspiraciones.

Estos factores motivadores se podrían ubicar en los últimos dos peldaños de las necesidades de Maslow, es decir en la cúspide de la pirámide, en donde se encuentra la necesidad de estima y autorrealización, pero para Herzberg se llega a satisfacer esas necesidades cuando el empleado realiza un trabajo, que este enriquecido, solo de esta forma se podrá motivar al empleado para la realización de sus actividades

Los factores motivadores son los generadores de la motivación y son causados por elementos intrínsecos del empleado, para Gómez, et al (2000) estos “tienden a satisfacer necesidades de autorrealización de los individuos, como el reconocimiento social o hasta el desarrollo profesional de la persona” (p.204).



Como ejemplo de los factores motivadores se encuentran: el trabajo mismo, reconocimiento y autonomía en el trabajo. Manso (2002) menciona que "...si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior" (p.81).

Estos factores también se ven relacionadas con el tipo de tareas que realiza el empleado, esta relación se observa, cuando el trabajo presenta una forma de realización personal, ya que puede ser un reto o un desarrollo profesional.

#### **2.4.2 Factores de Higiene**

Durante las investigaciones que se realizaron en la Teoría de los Dos Factores se pudo notar que, cuando se reportaron sentimientos de infelicidad, no se asociaron con el trabajo en sí, sino con las condiciones que rodean la realización del trabajo. Estos acontecimientos sugieren al individuo que el contexto en el cual él realiza es injusto o desorganizado y como tal representa a él un ambiente de trabajo psicológico insano. Los factores involucrados en estas situaciones se llaman factores de higiene, pues actúan de manera análoga a los principios de higiene médica. La higiene funciona para eliminar los peligros para la salud del medio ambiente del hombre. No es un curativo; Es más bien un preventivo. , El mejoramiento de estos factores de higiene servirá para eliminar los impedimentos a las actitudes de trabajo positivas (Herzberg et al., 1993).

Por otra parte se encuentran los factores de higiene que se refieren a aquellos que pueden llegar a causar motivación pero no por periodos prolongados, pero también pueden

llegar a causar la satisfacción o la insatisfacción de los empleados, por lo tanto Gómez et al. (2000) hace referencia que “... son denominados extrínsecos, ya que no son necesidades a partir de aspectos externos, como factores fisiológicos o de seguridad).”

Retomando a Peña (1999) refiere que “los factores extrínsecos corresponde al entorno laboral, también son conocidos como ergonómicos como: Políticas y administración de la empresa, controles, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, status y seguridad (p.62).”

Por otra parte se puede tener en cuenta de que si las condiciones de trabajo son pobres, si una situación es insegura o si hay una mala supervisión, entonces conducirán a la insatisfacción y el mal desempeño. Los factores de higiene se relacionan con un ambiente de trabajo. Un ambiente de trabajo apropiado provee a los trabajadores con necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia, como se explica en la teoría de Maslow de la Jerarquía de Necesidades (Kermally, 2005). Los factores de higiene se pueden ubicar en los tres primeros peldaños de la pirámide de Necesidades de Maslow, los cuales serían necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales.

Los factores de higiene no deben de tomarse como menos importantes, ya que aunque no causen una verdadera motivación, es necesario mantener la insatisfacción baja, para que los trabajadores pueden cumplir con sus actividades y esta insatisfacción sea una barrera para ellos, es por eso que se debe de estar cuidando los factores de higiene para evitar actitudes negativas de trabajo.

Incluso como se menciona anteriormente tanto los factores motivadores y los factores de higiene atienden las necesidades de los empleados, se debe tener en cuenta que las necesidades cambian y hasta surgen otras, es por eso que no se debe de estar en constante monitoreo las actitudes hacia el trabajo y por el trabajo que los trabajadores tengan.

## **2.5 Enriquecimiento del trabajo**

Frederick Herzberg también es conocido como el padre del enriquecimiento del trabajo, puesto que en su escrito, menciona la existencia de una carga de trabajo que tienen los empleados, la cual es abrumadora y llega a ser un obstáculo para la motivación.

Herzberg utiliza una serie de sugerencias para crear en el trabajador una conciencia de su trabajo, pero además su intención es mantener un interés por el trabajo, de tal forma estos principios le sirven al administrador como una recomendación para el enriquecimiento de trabajo.

De tal forma Herzberg (1987) menciona que al intentar enriquecer ciertos puestos de trabajo, la dirección a menudo reduce la contribución personal de los empleados en lugar de darles oportunidades de crecimiento en sus trabajos acostumbrados. Estos esfuerzos, a los que llamara cargas horizontales de trabajo (en oposición a la carga vertical), han sido el problema de los programas anteriores de ampliación de puestos de trabajo.

La carga de trabajo, para Herzberg, es una cuestión importante para el enriquecimiento del trabajo, él prefiere una carga horizontal, la cual se refiere como el dotar

al trabajador con nuevas tareas, complicadas y que representen un reto para el empleado, así como otorgarle mayor libertad al trabajador, de tal forma se tenga mayor responsabilidad hacia el trabajo. Por otra parte se niega totalmente en un trabajo vertical, este tipo de trabajo, el cual hace referencia de hacer tareas rutinarias y monótonas que no representan ningún nuevo reto, y también con un estilo de gerencia, totalmente autoritario, en donde el jefe, está presionando a los trabajadores, así como se mostró con la Teoría X de McGregor. Para Herzberg este trabajo vertical debe de eliminarse puesto que no genera motivación.

A continuación se presenta los principios para evitar el trabajo vertical, y poder otorgarle a los trabajadores una carga horizontal, de esta forma Herzberg, trata de aconsejar a los gerentes o administradores del personal, acerca de cómo motivar a los trabajadores, conforme a estos consejos propone algunos principios y los motivadores que estarán implicados en cada postulado.

Tabla 2. Principios Motivadores

| Principios  | Motivadores Implicados                  |
|---|---|
| Eliminar algunos controles mientras se mantiene la responsabilidad                      | Responsabilidad y logro personal        |
| Aumentar la responsabilidad de las personas por su propio trabajo                       | Responsabilidad y reconocimiento        |
| Dar a una persona una unidad natural completa de trabajo (módulo, división, área, etc.) | Responsabilidad, logro y reconocimiento |

|   |   |
|---|---|
| Otorgar autoridad adicional a los empleados en su actividad; Libertad laboral   | Responsabilidad, logro y reconocimiento |
| Hacer que los informes periódicos estén directamente a disposición de los propios trabajadores y no de los supervisores | Reconocimiento interno                  |
| Introducción de tareas nuevas y más difíciles que no se han manejado previamente  | Crecimiento y aprendizaje               |
| Asignar a las personas tareas específicas o especializadas, que les permitan convertirse en expertos                    | Responsabilidad, crecimiento y progreso |

Fuente: Herzberg, F. (1987), *One more time: How do you motivate employees?* (p10). Harvard Business Review

Se puede notar que Herzberg tiene la intención de proponer un modelo de gerencia en la cual se le dé al trabajador mayores responsabilidades con la premisa de que este obtendrá una motivación, que hará que sea más eficaz en su trabajo, por lo tanto podemos mencionar que:

...de acuerdo con Herzberg, los gerentes más que motivar los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias -por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer- deben, por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores

responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos ( Manso 2002, p. 83)

Se puede observar que dentro del enriquecimiento del trabajo, se busca una motivación, pero esta motivación será directamente proporcionada por el trabajo mismo, es por eso que Herzberg, hace énfasis en prestar atención en los trabajos que se realizan, para poder enriquecerlos y crear una motivación en el empleado.

## **2.6 KITA (Kick the ass)**

Herzberg en su artículo *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Hace referencia a lo que él denomina KITA a lo cual alude al tipo de dirección realizada por los jefes para la gerencia de los empleados, este método se usa para una supuesta motivación que ejerce el gerente. Dentro de este término se encuentran dos modelos el KITA positivo y el KITA negativo.

El KITA positivo parte de la idea de que el trabajador realizara algo que se le pide a cambio de una recompensa o un incentivo. Esta es la razón por la cual KITA positivo es tan popular, ya que es el estilo tradicional de la administración del norteamericano (Herzberg, 1987).

Dentro del KITA físico negativo se encuentra la aplicación de una presión física al empleado, dentro de esta motivación se encuentran diferentes inconvenientes, 1) es poco

elegante, 2) que contradice la imagen de benevolencia que las organizaciones aprecian y 3) ya que es un ataque físico a menudo resulta que el empleado pueda regresar la agresión (Herzberg, 1987).

El estímulo recibido en el KITA físico negativo se basa en forzar a las personas hacer las cosas usando la fuerza física, por lo tanto es una agresión realizada sobre el trabajador, y como se menciona es la menos adecuada por muchos motivos

Por otro lado el KITA psicológico negativo no se basa en el uso de la fuerza sino que es un método más discreto para causar la pseudo-motivación, teniendo en cuenta que, la crueldad ni es visible, no hay una reacción física, se puede manifestar de diferentes formas ya que existe un gran número de dolores psicológicos, se puede dejar que el sistema realice el trabajo sucio y por último si el empleado se queja, se le puede acusar de paranoico, ya que no hay evidencia tangible de un ataque real (Herzberg, 1987).

Por lo tanto el KITA psicológico negativo es elegante comparado con el anterior, ya que no deja una marca visible, solo crea una fuerte presión psicológica para el empleado reaccione de la forma anhelada

Como se puede observar en estos pseudo-motivación, se busca obligar al trabajador de cualquier forma a que realice alguna actividad, pero dentro de estas presiones, tanto psicológicas como físicas no generan ese estado mental y físico de motivación, por lo contrario, se estresa el trabajador y solo se genera un movimiento pero con una actitud de

miedo y desconfianza al realizar el trabajo, puesto que si es realizado y no se obtiene el resultado deseado abra una sanción por parte de la administración.

Herzberg utiliza el termino KITA principalmente como una crítica a lo que en muchos casos se consideraba como motivación. Pero para él estas acciones no eran motivadoras, sino solo generadoras de movimiento y que se usaban regularmente para que los trabajadores fueran obligados a realizar sus trabajos.

Por lo tanto se puede vislumbrar que Herzberg toma en consideración el tipo de dirección llevada por los encargados para poder motivar a sus empleados, que además juega un papel importante para lograr un trato digno con las personas. De esta manera se puede observar que el papel de la gerencia no solo es una cuestión de higiene sino también de un liderazgo y por esta razón se debe de prestar atención en la manera en cómo se administra y se trata al personal.



## **CAPÍTULO 3**

# **APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG EN LAS BIBLIOTECAS**

### **3.1 Administración del personal de las bibliotecas**

En la administración de las bibliotecas se hace uso de diferentes ciencias como la administración, psicología y otras varias, ya que en ellas se auxilia para el estudio y entendimientos de los fenómenos complejos que ocurren dentro de esta.

Es por eso que dentro de la administración de las unidades de información (bibliotecas) no sólo hay una gestión de recursos materiales, sino también del factor humano que se encuentra en los servicios ofrecidos, de esta forma se comprende que la actividad de la administración se lleva a diario. De tal manera, la tarea de administrar a su personal es complejo y necesario, debido a que, las personas que laboran en estas instituciones son el motor de esta.

La realidad es que el bibliotecólogo que se encuentra al frente de una organización, se enfrenta con situaciones complejas relacionadas con el personal, no obstante un estilo de liderazgo adecuado, con una buena comunicación además de conocer las necesidades de los empleados y saber cómo satisfacerlas es de gran ayuda para el manejo del personal, de modo que se puede mencionar que:

Es indudable que el bibliotecólogo que se encuentra como personal directivo de la biblioteca o alguna otra unidad de información se enfrenta cotidianamente al aspecto de cómo dirigir a su personal para que realice sus actividades con agrado y entusiasmo: esto es una tarea compleja que el personal directivo de la biblioteca tiene que realizar en su trabajo diario. Entonces, el director de la biblioteca

debe conocer y manejar, parte del área bibliotecológica, todo el proceso administrativo y dentro de éste, lo concerniente a la comunicación, la motivación, el liderazgo, y por ende: comprender las necesidades que pueda tener el empleado o colaborador de la biblioteca. (Calva, 2007, p. 260)

Muchas veces el coordinador de la biblioteca lleva a cabo las tareas de la administración del personal y no se delega esta actividad a otro profesional, por consiguiente debe de tener los conocimientos necesarios sobre la administración del recurso humano, además de contar con las habilidades necesarias para guiar a sus empleados, para que de este modo se puedan ofrecer servicios de calidad y tener un ambiente de trabajo saludable, en donde se puedan satisfacer tanto las necesidades de los empleado como de los usuarios.

Aquel que tenga a cargo la administración del personal debe de tener en cuenta algunos aspectos relacionados con los recursos humanos que serán de gran ayuda para poder tener una aproximación de la motivación de los empleados como es el conocer al personal, los puestos y el tipo de gerencia que se tiene en la biblioteca.

### **3.1.2 El personal bibliotecario**

El personal que trabaje en las bibliotecas ofreciendo un servicio, ya se de una forma directa como el servicio de consulta o de una forma indirecta como es el caso de la catalogación y

clasificación del material, debe de estar organizado y contar con una preparación (técnica / académica) para que cumpla con sus respectivas tareas.

Dentro de esta estructura del personal, se puede encontrar por una parte al bibliotecario profesional y el bibliotecario empírico, como su nombre lo indica el bibliotecario profesional es aquel que cuenta con una preparación de nivel universitario o de nivel posgrado. Los bibliotecarios profesionales tendrán diferentes funciones, y estas están directamente regidas por la preparación académica recibida, a continuación se muestra una lista de tareas que puede realizar según la IFLA :

- Analizar las necesidades de la comunidad en materia de documentación e información
- Formular y aplicar políticas para ampliar los servicios
- Planificar servicios destinados al público y participar en su prestación
- Obtener y presentar información
- Responder a las solicitudes de referencias e información utilizando el material apropiado
- Ayudar a los usuarios a utilizar los recursos y la información de la biblioteca
- Ampliar los servicios para responder a las necesidades de grupos especiales, como por ejemplo los niños
- Crear y mantener bases de datos para atender las necesidades de la biblioteca y sus usuarios

- Concebir servicios y sistemas bibliotecarios y de información para responder a las necesidades del público
- Elaborar políticas y sistemas de adquisición de recursos para la biblioteca
- Administrar y manejar sistemas de biblioteca e información
- Catalogar y clasificar el material de la biblioteca
- Promover los servicios de la biblioteca
- Evaluar los servicios y sistemas de la biblioteca y su rendimiento
- Seleccionar, evaluar, administrar y capacitar al personal
- Elaborar presupuestos
- Encargarse de la planificación estratégica
- Participar en la planificación del diseño y la organización interna de bibliotecas nuevas y restauradas y de bibliotecas móviles
- Mantenerse al día de los adelantos en curso en la biblioteconomía y los servicios de información, comprendidas las tecnologías pertinentes (2001, pp. 53-54)

Tras analizar las tareas que puede realizar el personal profesional en las bibliotecas (unidades de información), se deben de detectar que tareas por si mismas pueden ser motivadoras y cuáles no, puesto que algunas pueden llegar a ser aburridas y repetitivas, pero por lo contrario algunas otras suelen ser más atractivas por la dificultad que representan.

Como se puede observar estas actividades están especializadas, por lo tanto si es un requerimiento el tener una educación profesional para poder ofrecer y crear servicios de

calidad para los usuarios. Es por eso que el bibliotecario profesional debe de ser reconocido socialmente por las actividades que realiza, así como lo es reconocido un médico o un ingeniero.

Por otra parte se encuentra el personal no profesional, el cual sería aquel que no cuente con una licenciatura en Bibliotecología o alguna carrea a fin, pero puede ser que tenga una preparación técnica o meramente empírica. Dentro de sus actividades a realizar pueden ser las siguientes:

...incluyen las funciones rutinarias de préstamo y tareas operativas de la biblioteca como la devolución del material a los estantes, la verificación del material en los estantes, el procesamiento de los materiales de la biblioteca, el registro de datos, la ordenación de fichas, el apoyo de secretaría y las consultas de lectores de nivel básico. (IFLA 2001, p.54)

Como se observa estas tareas suelen ser repetitivas, así que se debe de tener en constate observación la actitud del trabajador hacia su trabajo, puesto que estas tareas suelen aburrir y no causar ninguna motivación por realizarlas.

Estas actividades como se puede contemplar son muy técnicas, pero en estos puestos de trabajo es en donde se tiene más contacto con los usuarios, de tal manera es importante que estén capacitados para dar un buen servicio y contar con actitudes serviciales.

Es importante resaltar que a pesar de que algunas tareas son muy similares entre el personal profesional y el no profesional debe de tenerse presente que el personal profesional debe de contar con ciertas características que le ayudaran en su labor diario como por ejemplo:

...capacidad de dirección, habilidad para manejar el personal a su cargo, iniciativa, ingenio y entendimiento con la gente, pero además hay que poseer una enorme vocación de servicio para prestar ayuda a toda persona que lo solicite y un gran compromiso con su profesión que se forma de cualidades como creatividad, dinamismo, interés y gusto por su trabajo... (Peña, 1998, p.28)

Asimismo aquel bibliotecólogo que esté al frente de una unidad de información debe de tener presente que tanto el personal profesional como el no profesional, son fundamentales para la funcionamiento de la organización y que el trabajo que realizan los dos, debe de ser valorado de acuerdo a su puesto. Por otra parte cabe mencionar que por las actividades realizadas y su perfil habrá diferentes maneras de motivarlo.

La importancia de conocer al personal que labora en la biblioteca es de gran relevancia puesto que se conocen las actitudes y aptitudes con las que cuenta el empleado, pero no sólo se debe de quedar simplemente en percibir en que pueden y que no pueden hacer, sino que además debe de existir un interés y cuidado el cual permita sentir al personal que es valorado, creando en ellos un impacto positivo que se reflejara en las actitudes adecuadas en cuanto a la relación con su trabajo, compañeros, superiores y usuarios.

### **3.1.3 Diseño de puestos**

Para definir el diseño de puestos es primordial el definir el concepto de un puesto, por lo tanto se puede definir de la siguiente forma:

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. (Chiavenato, 2007. p.2002)

El puesto como se menciona anteriormente, son las actividades cotidianas que realizará el personal. Esto quiere decir que cada uno de ellos desempeñará un rol en las organizaciones con sus propios objetivos.

Es necesario delimitar y describir las actividades de los empleados para que no existan confusiones y ambigüedades en las tareas a realizar. Por lo tanto se puede mencionar que para la creación de un diseño de puesto es necesario: un análisis, descripción y especificación (García, 1995. p. 94). Los tres puntos anteriores son puntualizados de la siguiente manera:

El análisis del trabajo es el proceso de estudiar las operaciones y tareas de un trabajo concreto. La descripción o diseño del puesto de trabajo es el producto más inmediato del análisis, y consiste en una declaración descriptiva y factual de las obligaciones y



responsabilidades de un trabajo concreto. La especificación del trabajo consiste en perfilar los atributos y características de la persona que va a ocupar ese puesto de trabajo (García, 1995. p. 94).

De acuerdo a lo anterior se puede mostrar que estos puntos son de gran ayuda para el desarrollo del diseño de puestos, debido a que de esta manera se determinaran las características de las tareas, así como la forma de hacerlas, los objetivos del puesto, la correlación de su puesto con otros y con la de sus colegas, status, sus obligaciones y libertades, así como las características del personal, refiriendo a las actitudes y aptitudes esenciales para la ocupación de ese cargo. La mayoría de veces en las bibliotecas o cualquier unidad de información, ya se tienen en existencia las delimitaciones de cada puesto, pero eso no significa que no pueden ser modificados según las necesidades de la organización, por lo tanto ocasionalmente se necesita la actualización y adaptación de los puestos y de las actividades que se realizan.

Por lo tanto es necesario que en las bibliotecas exista un análisis de puestos que tenga como finalidad lo mencionado a continuación:

Con el análisis de los puestos de trabajo se pretende conocer, en primer lugar, las tareas, funciones que constituyen el contenido del mismo y como consecuencia, el cometido o cometidos que las personal realizan y las responsabilidades que conllevan. Además, es necesario conocer también cómo lleva a cabo el trabajo la persona, es

decir, que acciones debe realizar para desempeñar las funciones que se le han asignado (Hernández, 2012. p.79).

Siguiendo con el desarrollo del análisis de puestos como se menciona anteriormente debe concretarse de manera formal la investigación por medio de la descripción de puestos por lo tanto se puede indicar lo siguiente:

La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo del proceso de análisis de puestos de trabajo. Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones (Hernández, 2012. p.81)

El análisis y diseños de puestos en las bibliotecas servirá para tener un control de acuerdo a las actividades que se realizarán así como quien las realizará y como se realizarán, de esta manera se tendrá una organización y una estructura interna que permitirá establecer las relaciones de los trabajos con los trabajadores y también las relaciones entre los puestos, además de establecer las líneas de mando.

Al conocer las características del puesto y de la persona que realizara las actividades, serviría para tener una aproximación a sus necesidades tanto laborales como personales. De esta manera se tendrá una base para poder llegar a motivar a los empleados según las

características que presentan, es por eso la importancia de tener la estructura del puesto y las particularidades que se deben de poseer para el trabajo.

### **3.1.4 Tipo de gerencia**

Herzberg en su teoría no menciona que tipo de gerencia debe de llevarse a cabo en una organización para poder lograr una motivación, puesto que ve a la gerencia como una factor de higiene, pero en su artículo *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, hace una crítica del tipo de gerencia que se aplicaba en la organizaciones para poder llegar a la motivación, siendo estas inadecuadas para la construcción de la motivación, por lo tanto debe de tenerse en cuenta que la gerencia no solo es un factor de higiene sino que también es elemento importante para alcanzar la motivación de los empleados.

Siguiendo la teoría de los dos factores el tipo gerencia recomendada debe de dar la libertad necesaria a los trabajadores para poder realizar sus actividades sin presión, pero a la vez guiándolos de tal forma que se puedan cumplir satisfactoriamente con objetivos propuestos, por lo tanto se tienen una visión del trabajador positiva, similar a la Teoría Y de McGregor, por lo tanto se debe de considerar al personal de la biblioteca, tanto profesional como no profesional como aquel que no siente disgusto por el trabajo, y que además no se necesita el ejercer ningún tipo de presión o amenaza para que realicen sus actividades, sino todo lo contrario ya que ellos querrán y buscarán más responsabilidades, las cuales llevarán a cumplir los objetivos. Por consiguiente el tipo de gerencia debe de involucrar al personal en los procesos que acontecen en la biblioteca, de modo que existan consultas y participación

por parte de los empleados, tratando de llegar a un bienestar común, pero aun así las decisiones deben de ser tomadas por el encargado.

De esta manera debe de considerarse el tipo de gerencia que se aplicará a los empleados de las bibliotecas puesto que es de gran influencia para lograr tener las insatisfacciones al mínimo y poder obtener una motivación.

### **3.2 Objetivos de la motivación en las bibliotecas**

La motivación en las bibliotecas es un factor decisivo para obtener los resultados deseados para la administración, con esto me refiero a que el personal es la fuerza de trabajo para poder realizar todas las actividades, como lo menciona Calva (2005) “la motivación o dirección es un parte importante dentro del proceso administrativo puesto que el personal altamente motivado puede llevar al éxito las actividades de la biblioteca o de cualquier institución” (p.18).

No se puede poner una regla universal para la motivación en todas las bibliotecas, ya que cada organización es diferente y también los empleados que la conforman. Con esto se hace referencia a que cada empleado tendrá diferentes necesidades que cubrir y diferentes objetivos a cumplir, de la misma forma cada organización gozara de misión y objetivo diferentes que rija sus metas.

Por otra parte para saber cómo motivar a los empleados es necesario conocer sus necesidades, y de esta manera saber cuáles son sus fuentes de motivación. El coordinador o jefe de las unidades de información debe de tener los conocimientos y habilidades necesarias para poder llevar a cabo este proceso.

Desde otra perspectiva que expone Villanueva la cual menciona que “un bibliotecólogo que este motivado, que demuestre lo que sabe, que sea dinámico y proactivo, defendiendo su profesión ante la sociedad, estará necesariamente comprometido con su labor, dándole a esta un carácter de trascendencia, definiéndola como importante y valiosa”(p. 25), se puede inferir que la motivación del personal ya sea profesional o no profesional es necesaria para cumplir los objetivos planteados como se ha mencionado anteriormente, pero no sólo se queda en cumplir satisfactoriamente las tareas, sino que entra el papel del reconocimiento social del trabajo realizado, es necesario transmitir la importancia de las actividades que se realizan y que además son una influencia en la comunidad en la que se desenvuelve.

### **3.3 Análisis de los factores de higiene y motivadores en las bibliotecas**

La teoría de los dos factores de Herzberg puede ser integrada a cualquier organización, pero debe de contar con adaptaciones puesto que cada organización tiene rasgos únicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que cada biblioteca tiene características únicas, las cuales surgen por las necesidades que se presentan en cada una, es por eso que es necesario el poder conocer previamente las particularidades de cada institución, antes de aplicar una teoría de motivación.

La teoría de los dos factores puede adaptarse a las bibliotecas, pero es conveniente como se mencionó anteriormente el conocer las características, refiriéndose a las particularidades como son: la misión, visión, reglamentos, etcétera. Igualmente se necesitará una investigación de las necesidades de los empleados apoyándose de la metodología utilizada por Herzberg, lo cual será de ayuda para determinar qué factores motivadores y de higiene se encuentran en la biblioteca.

El encargado debe de analizar los factores que afectan el comportamiento del personal y siguiendo con el esquema de Herzberg, cuidar los factores de higiene para tener un nivel bajo de insatisfacción y de la misma forma con los factores motivadores que serán causantes de la satisfacción de los empleados. Poder identificar y analizar la variedad de factores de una biblioteca servirá para conocer y procurar las necesidades de los empleados.

### **3.3.1 Factores de Higiene**

Los factores de higiene se pueden identificar fácilmente en cualquier biblioteca, el asunto es que el bibliotecólogo encargado debe de tenerlos en cuenta para poder saber cómo afectan a sus subordinados y de tal forma mantener la insatisfacción baja y lograr una satisfacción alta.

Por ello, la atención a estos factores de higiene que ubica Herzberg en su teoría son de importancia para:

- Ascenso: Dentro de las bibliotecas, debe estar pensada dentro de su estructura que los empleados pueden tener un crecimiento dentro de esta, lo cual puede asegurar que el empleado siga esforzándose para poder lograr un ascenso.
- Relaciones interpersonales: La interacción que el trabajador tiene con sus iguales, subordinados y superiores es de relevancia, puesto que el desenvolvimiento social dentro de la organización y la comunicación, son indispensables para lograr los objetivos. La existencia de relaciones interpersonales buenas puede crear un buen ambiente laboral.
- Supervisión técnica: En las organizaciones con una estructura concreta, como ocurre en la mayoría de bibliotecas, existe un encargado el cual realiza la actividad de inspeccionar las tareas de sus subordinados, pero aquel que se encargue de esta labor debe de considerar el estilo de liderazgo que toma.
- Política y administración de la empresa: La existencia de políticas de una biblioteca no sólo deben de ser para los usuarios, sino que también para los trabajadores, la presencia de estas son el referente para los

bibliotecarios/bibliotecólogos<sup>1</sup> para los roles, responsabilidades, obligaciones y maneras de actuar que tiene cada uno de ellos. Estos lineamientos son importantes para el orden de las bibliotecas y es necesario su conocimientos y difusión, pero no sólo se trata de imponer se debe de tener en cuenta la voz de los empleados para la modificación y actualización.

- Condiciones de trabajo: Para las bibliotecas es necesario contar con las condiciones adecuadas, tanto de infraestructura y de mobiliario, así como las herramientas del día a día. En cuanto estas cuestiones el edificio que utiliza la biblioteca debe tener un estado físico óptimo para poder albergar al personal y por lo tanto a los usuarios, con lo anterior se hace referencia a que tenga el espacio adecuado para que el personal pueda cumplir con sus actividades, de tal forma se debe de tener en cuenta el mobiliario que usa el personal bibliotecario y que está en su alrededor, como sillas, mesas, escritorios, estantes, etcétera. Además de los servicios como: luz eléctrica, drenaje y agua. Igualmente debe prestarse atención a las herramientas que utiliza para su trabajo como las computadoras, sellos, lápices, etcétera.
- Status: Es inevitable que los personal bibliotecario necesiten ser reconocidos por otros en cuanto a sus actividades. Este reconocimiento se basa en la percepción que tienen sus iguales, superiores, subordinados y la sociedad de

---

<sup>1</sup>Nota: En adelante se utilizara el término “personal bibliotecario” para referirse a los bibliotecarios y bibliotecólogos.



su trabajo. Por consiguiente la valoración de su esfuerzo debe de empezar por él mismo empleado, para poder proyectar a los demás lo deseado, para posteriormente obtener una percepción adecuada por parte de sus compañeros y de la comunidad en la cual se desenvuelve.

- Seguridad laboral: En cuanto a la seguridad laboral, el encargado debe de ofrecer puestos atractivos y competitivos, de tal modo se puede considerar garantizar la estabilidad del empleo. En consecuencia los puestos de las bibliotecas tienen que ofrecer prestaciones como seguro de vida, seguro de vida, vacaciones, fondo de ahorros, entre otros, en consecuencia el empleado sentirá una solidez en su puesto. Además de brindar los anteriores aspectos debe de garantizar un lugar de trabajo seguro.

Los factores de higiene deben de ser cuidados por aquella persona que esté al frente de la biblioteca. Pues bien, aunque estos no son motivadores sino aquellos que previenen la insatisfacción del personal, no deben de ser menospreciados, ya que si estas necesidades no son cumplidas de la mejor manera, existirá una constante molestia por parte de los empleados de las bibliotecas (unidades de información).

### 3.3.2 Factores Motivadores

Los factores motivadores que se presentan en la teoría de los dos factores, se exponen como aquellos que dan el impulso para que las personas realicen sus tareas que corresponden a su trabajo. Estas conductas son positivas y tienen una larga duración, de tal manera estos factores se pueden lograr cumplir en las bibliotecas según la teoría de Herzberg además de conseguir una adaptación necesaria para poder llevarlos a cabo.

Los elementos que se señalan como motivadores son: el trabajo mismo, responsabilidad, logro y reconocimiento. Estos son los componentes que harán que el personal bibliotecario tenga una actitud positiva para su trabajo.

- El trabajo mismo: Los empleados de las bibliotecas tienen sentimientos al realizar sus tareas cotidianas, estos pueden ser buenos o malos. La cuestión es conocer las expectativas y los sentimientos que sienten los trabajadores acerca de sus actividades. Por lo tanto las tareas asignadas para los empleados deben de estar pensadas para que sean cubiertas por aquellos que tengan las aptitudes y actitudes necesarias para poder realizarlas. En consecuencia es indispensables desarrollar actividades que no sean rutinarias, sino novedosas, en donde se pueda ser creativo, además de que tenga un grado de dificultad para que sea visto como un reto.

- Responsabilidad: Se debe dar mayor responsabilidad a los empleados para poder realizar sus actividades, a lo que se refiere es que el personal bibliotecario no sienta la presión constante de un superior que exija resultados inalcanzables, sino que se le dé mayor libertad para realizar su trabajo y que se genere en el trabajador un sentido de responsabilidad que logre transformarlo en un motivador. Algunas maneras para que el trabajador perciba mayor responsabilidad puede ser el otorgar nuevas tareas reemplazando las viejas o el aumento de tareas pero considerando que no se genere una carga de trabajo para el empleado. De esta manera la responsabilidad se convierte en una motivación cuando el personal de la biblioteca (unidades de información) se compromete consigo mismo a cumplir los objetivos.
- Logro y reconocimiento: El cumplimiento de las labores realizadas por el personal bibliotecario de manera exitosa genera en ellos una satisfacción personal ya que se cumplió con sus objetivos, de tal forma el perseguir metas para poder cumplirlas es una fuente de motivación que se debe de tener en consideración para el encargado de la biblioteca. Por consiguiente el conseguir un logro debe de existir un reconocimiento. El valorar el trabajo del personal y sus resultados es una buena manera de incentivar la productividad, además de que es una forma de generar en el empleado respeto por su trabajo y por él, de igual forma obtener el respeto de sus compañeros.

El lograr la motivación por medio de estos factores en las bibliotecas es algo complejo por que como se puede observar el poder alcanzar una actitud positiva para la realización de las actividades es un proceso individual y depende totalmente de las personas y sus aspiraciones. Es por eso que la motivación es vista por esta teoría como los procesos de autorrealización de cada persona a lo que cabe mencionar que se relaciona en el desarrollo y crecimiento de su trabajo además de su crecimiento personal.

### **3.3.3 Enriquecimiento de trabajo**

El enriquecimiento del trabajo es una forma de poder motivar al empleado a través del trabajo mismo, a lo que se puede hacer referencia es que se hace satisfactorio el poder realizarlo. En las bibliotecas (unidades de información) se puede lograr un enriquecimiento en algunos trabajos, esto se puede lograr aumentando su responsabilidad, así como el incrementar la dificultad de sus tareas.

Para poder lograr un enriquecimiento en el trabajo se debe de entender la situación recurrente en las bibliotecas sobre las actividades que se realizan en esta, y se puede expresar que:

Gran parte de la actividad en una biblioteca académica es trabajo pesado: tareas aburridas y repetitivas que afectan adversamente bibliotecarios y personal de apoyo por igual. El trabajo pesado puede ser necesario, pero no es estimulante ni satisfactorio, de hecho, es una fuente importante de insatisfacción laboral entre los empleados de la biblioteca. (Grose 1976, p. 86)

Esta situación mencionada no solo se presenta en bibliotecas académicas, en general se presenta en la mayoría de las bibliotecas, es evidente que algunas tareas son rutinarias, además de que el realizarlas no causa motivación sino que hasta puede llegar a causar insatisfacción por el trabajo y ciertamente esas actividades deben de realizarse porque son necesarias para el funcionamiento de la biblioteca.

Por lo tanto, para lograr un enriquecimiento del trabajo se necesita el establecimiento de tareas nuevas y más difíciles, las cuales presenten un desafío, y que sea una motivación el lograrlo, aunado a lo anterior se debe de conceder mayor libertad de su trabajo al empleado, eliminado algunas cuestiones de supervisión las cuales ayudaran al desarrollo de su responsabilidad.

Una forma de lograr el enriquecimiento de trabajo principalmente para el personal no profesional, puesto que es el que regularmente realiza tareas repetitivas, es a través de la rotación del personal, este es el movimiento del empleado por diferentes secciones de la institución en un periodo de tiempo en donde observa y practica las actividades de esa área para después repetir ese proceso. La rotación de los empleados servirá para que estos conozcan las áreas que integran la biblioteca, también ayudará a cortar con el ciclo de tareas rutinarias, de la misma manera servirá para que el personal se capacite en otras áreas y tenga mayor conocimiento y práctica, lo cual será de utilidad cuando en algún área se necesite

apoyo, en su momento esto era mencionado por bibliotecarios en los años 70's como por ejemplo Litton en sus manuales.

Pero se debe de tener cuidado en este tipo de sistema de rotación, ya que si se hace de manera muy recurrente podría causar en los empleados un malestar, puesto que se puede generar inseguridad en cuanto a su trabajo y a su puesto, por lo tanto se perdería el objetivo de esta práctica, en consecuencia se debe de tener un programa de rotación que sea adecuado según las necesidades de los empleados.

Los beneficios de lograr enriquecer el trabajo en las bibliotecas son la motivación de los empleados para realizar sus actividades de además de una mejor gestión de las tareas, así como el instruir al empleado en nuevas tareas, igualmente de un mejor aprovechamiento del personal y generar en él un sentido mayor de responsabilidad, por lo tanto se muestran como solución a las tareas aburridas y rutinarias que se hacen.

En definitiva el jefe biblioteca tiene que ser creativo para poder desarrollar un plan de enriquecimiento de trabajo, el cual debe de satisfacer las necesidades para conseguir la motivación de su personal.

El responsable de la biblioteca debe de tener en cuenta que el personal es la fuerza de movimiento de todos los servicios que se prestan. Es por eso que se necesita una buena

dirección de los recursos humanos para poder llegar a los objetivos que se plantee cada biblioteca (unida de información). La mejor manera de que todas las actividades se puedan llevar a cabo con éxito es por medio de la motivación.

Estando de acuerdo con Giesecke y McNeil (2010) quienes mencionan que el personal quiere aprender y ser desafiado a mejorar, además de que el personal motivado buscará oportunidades para probar cosas nuevas, mejorar sus propias habilidades y mejorar su status. Como supervisor, se puede alentar tales actividades y recompensar a las personas por los éxitos obtenidos

Tanto los factores de higiene como los motivadores ocupan un rol importante en las unidades de información, debido a que estos dos grupos muestran las necesidades de los empleados, por una parte los factores de higiene son esas necesidades externas que ayudan a lograr un bienestar físico, a lo que se hace referencia, es que el entorno laboral que se ofrece debe de ser adecuado para evitar la incomodidad. De la misma forma, los motivadores tienen la misión de cubrir algunas necesidades, pero estas son vistas desde un enfoque psicológico en el que el empleado busca la autorrealización y el crecimiento personal, por medio de las actividades que realiza. En consecuencia los dos factores llegan a modificar la conducta con la que el empleado de la biblioteca se desenvuelve en su trabajo y por lo tanto la organización debe de satisfacer esas necesidades antes mencionadas.

## Conclusiones

La motivaciones necesario en los seres humanos, puesto que, existe en todos algunas conductas positivas para lograr sus metas y objetivos que se proponen, a lo anterior lo mismo ocurre en su vida laboral, en las personas existe una motivación para ejercer un trabajo. Por lo tanto se puede mencionar que este tema está presente en la vida cotidiana de las personas.

El conocer lo que motiva a las personas a realizar un trabajo es complicado, puesto que el ser humano es impulsado por diferentes causas o circunstancias, es por eso la existencia de varias teorías de motivación, debido a que se trata de explicar que provoca la motivación y cómo se puede llegar a esta. Pero se debe de tener presente que no existe una ley universal para llegar a la motivación, no obstante eso no es una razón para no pretender buscarla.

La preocupación por la existencia de la motivación de los empleados en las organizaciones debe de verse de tal manera en la que se procure al empleado, refiriéndose a que se tenga un ambiente laboral saludable en donde se pueda desarrollar profesionalmente y personalmente, lo que conllevará a que las actividades se puedan realizar de una manera más eficiente, por lo que será de gran ayuda para el cumplimiento de la misión y visión que tenga la organización.



Los jefes de bibliotecas tienen como requisito el conocer sobre administración, ya que ellos serán los responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realizaran. Bajo todas esas responsabilidades, también le corresponde el manejo de los recursos humanos, la cual es una tarea compleja de realizar.

Con base a lo anterior se debe de tener presente el papel importante que juega el personal, ya que ellos son los que generan el movimiento en la organización, ofreciendo o creando servicios, y por lo tanto es preciso el saber dirigirlos de la manera correcta para que los objetivos de la biblioteca se puedan cumplir.

La motivación a los empleados servirá para cumplir con los objetivos de la biblioteca, por lo tanto se debe de estar atento a la administración de los recursos humanos, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso que se tenga en la biblioteca. En consecuencia, se debe conocer a los empleados que laboran en la biblioteca para poder comprender cuales son las necesidades que deben cubrir para su motivación. En este proceso de poder encontrar los factores con los cuales se pueda motivar al personal de una biblioteca el método y la metodología de la teoría de Herzberg es de gran ayuda y podrá servir para encontrar elementos motivadores y de higiene, pero hay que tener en cuenta que la aplicación del estudio en una biblioteca puede arrojar algunos elementos no ubicados en el teoría de Herzberg.

El conocer el personal y el papel que juegan dentro de la organización es de gran importancia y una obligación para aquel que persigue la motivación, ya que por este medio se puede vislumbrar las necesidades de cada empleado según sus actividades y actitudes. En el caso de las bibliotecas muchas veces cuenta con personal que no tiene una educación bibliotecológica, por lo tanto existe variedad en los perfiles, lo cual puede hacer más compleja la tarea de la motivación, ya que no solo se debe de impulsar las actitudes positivas del personal hacia el trabajo sino que también se debe de capacitar para que se puedan realizar las actividades de manera correcta, por lo tanto, también el jefe debe poner atención a la orientación y capacitación personal para poder prestar servicios de calidad. Por consiguiente, el jefe debe de crear un ambiente laboral adecuado en donde haya confianza y comunicación para poder establecer esas relaciones con las cuales se logre diagnosticar e identificar de una manera más clara las necesidades de higiene y motivadoras de los empleados y el modo en cómo se pueden satisfacer.

La teoría de Herzberg puede ser aplicada a bibliotecas o a cualquier unidad de información, pero no como una norma universal, ya que es simple, practica y flexible, además resulta muy atractiva y completa, debido a que contempla varios aspectos, como el entorno en el cual se desenvuelve el empleado y del mismo modo toma la importancia del crecimiento del individuo. Estos factores que presenta Herzberg son necesidades encontradas de manera extrínseca e intrínseca, las primeras se encontraran en el contexto de la biblioteca, causados por el mismo sistema de la organización, los cuales deben de cuidarse para no causar insatisfacción entre el personal, por otra parte los factores motivadores en las bibliotecas se ven enfocados en actitudes positivas hacia el trabajo que son relacionadas con aspectos del

crecimiento personal de cada individuos, por lo tanto el encargado debe de poder proveer estrategias para lograr el desarrollo profesional y personal de los empleados sin descuidar los factores que pueden causar la insatisfacción.

La importancia de que el personal se sienta motivado se ve reflejado en la calidad de los servicios que se ofrecen al usuario, ya que si los empleados están motivados se darán los servicios de una manera eficiente y de calidad, por el contrario si no se encuentran motivados pueden ofrecer un servicio deficiente, esto repercute totalmente en la percepción de la biblioteca y en la satisfacción de los usuarios, así como en la realización de las metas.

Por otra parte el liderazgo de aquel que esté al frente de la biblioteca debe de ser considerado elemento importante para poder llegar a la motivación, ya que no solo forma parte de un factor de insatisfacción o de satisfacción de los empleados, debido a que la capacidad para el manejo del personal es de importancia para el cumplimiento de los objetivos de cualquier biblioteca, es por eso que el tipo de liderazgo puede influenciar en la manera de motivar al empleado. Por lo tanto debe de pensarse que tipo de liderazgo es el adecuado y el más efectivo para llegar a la motivación.

Se debe de tener en cuenta que puede haber circunstancias no favorables en las bibliotecas como la burocracia, el sindicalismo o simplemente la estructura organizacional de la biblioteca las cuales son barrera para la implementación de programas de motivación, lo que conlleva consigo un problema, ya que no permite la implementación de los factores

motivadores propuestos por Herzberg, por lo tanto los factores de higiene toman más importancia en estas situaciones, ya que de esta manera se puede prevenir la insatisfacción y el bajo rendimiento laboral.

Por último cabe resaltar que la motivación en las bibliotecas debe de verse como una oportunidad para mejorar, ya que por medio de la identificación de los factores de higiene y motivadores se puede cimentar la motivación de los empleados, optimizando el recurso humano.

## Bibliografía

Arnold, J y Randall, R. (2102). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson Educación.

Calva, J. (2004). La motivación del personal en bibliotecas. En Figueroa, H. y Ramírez, C. (coord.). *Administración de servicio de información*. México: Facultad de Filosofía y Letras UNAM.

Calva, J. (2005). *La dirección de personal en bibliotecas*. Recuperado de: [https://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2014/04/La-direccion-de-personal-en-bibliotecas\\_Ponencia.pdf](https://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2014/04/La-direccion-de-personal-en-bibliotecas_Ponencia.pdf).

Calva, J. (2007). La dirección de personal en bibliotecas. En Lau, J. (coord.). *Ambiente laboral : estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. Argentina: Alfagrama.

Chiavenato, I, (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Dalton, M., Hoyle D. y Whats, M. (2007). *Relaciones humanas*. México, DF: Thomson Learning.

Delgado, N. (2006). *Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las Universidades de Sao Paulo y Antioquia*. Revista

interamericana de bibliotecología, vol.29, núm. 2. Recuperado 14 de noviembre de 2016 de INFOBILA.

Giesecke, J. y McNeil, B. (2010). *Fundamental of Library Supervision*. Chicago: American Library Association.

Gómez, A., Benítez, C., Gala, F. y Lupiani, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral. En Guillen, C. (coord.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.

Gómez, A., Benítez, C., Gala, F. y Lupiani, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral. En Guillen, C. (coord.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.

Grose, B. (1976). On My Mind. . . . "Donkey Work" and Job Enrichment in the Academic Library. *Journal Of Academic Librarianship*, vol.2, núm. 2. Recuperado 9 de noviembre de 2017 de Academic Search Complete.

Hernanzadez, F. (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación.

Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Bussines Review. Recuperado 22 de septiembre de 2010 de Harvard Bussines Review.

Herzberg, F., Mausner, B. y Bloch, B. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.

IFLA & UNESCO. (2001). Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas. Recuperado de: <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/archive/the-public-library-service/pg01-s.pdf>.

Kermally, S. (2005). Frederick Herzberg (1923-). En *Gurus on People Management* Thorogood Publishing Ltd.

Manso, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. REVISTA Universidad. octubre.noviembre.diciembre Recuperado 5 de marzo de 2017 de Redalyc.

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. España: Díaz de Santos.

McGregor, D. (1989). *El lado humano de las empresas*. México D.F: Diana.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Learning.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México. D.F: Fondo Educativo Interamericano.

Peña, M. (1994). *La psicología y la empresa: El factor humano*. España: Editorial Hispano Europea.

Peña, A. (1998). No soy un hombre común. En: Voutssás, J. (coord.). *El significado del bibliotecario: Una antología para el futuro profesional*. México, D.F: Colegio Nacional de Bibliotecarios.

Peña, M. (2011). *Manual de práctica básica: motivación y emoción*. México: El Manual Moderno.

Robins, S & De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organización: Investigación y práctica*. México: Editorial El Manual Moderno.

Uris, A.(1992). *101 Ideas de las genios de la administración*. México: Editorial Limusa.

Villanueva, L. (2006). *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. Buenos Aires: Alfagrama.

Vroom, V., Deci, E. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.