

LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN BIBLIOTECAS

JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ
Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas
Universidad Nacional Autónoma de México
jjcg@servidor.unam.mx

Resumen

El profesional de la información como director de una biblioteca o cualquier otra unidad de información tiene como parte de su formación y responsabilidad la dirección de un grupo de colaboradores por lo tanto debe crear las condiciones necesarias para implementar un ambiente organizacional favorable y efectivo con el fin de que sean alcanzadas las metas de la institución. Pero la creación de un ambiente laboral adecuado es compleja y depende de diversos elementos que sean utilizados tales como la comunicación organizacional, la aplicación de diversas teorías de motivación de personal en las organizaciones y el estilo de liderazgo que se utilice. Entonces la dirección de personal puede tornarse en la llave del éxito de los servicios que se ofrezcan a la comunidad de usuarios de la información. Por lo anterior en este documento se expone la dirección de personal desde la perspectiva de crear un ambiente laboral apropiado para brindar los servicios bibliotecarios y de información a los usuarios. Llevándola a cabo desde la conjunción de tres procesos (comunicación, motivación y liderazgo) en los que la actividad y el conocimiento del director es substancial para alcanzar los objetivos que persigue toda unidad de información. Se explican los elementos concernientes a estos tres procesos. Asimismo se expone la conjunción de diversas variables dentro de la comunicación, la motivación y el liderazgo en el modelo de la teoría de la expectativa.

Palabras clave: Motivación de personal; dirección de personal; liderazgo; comunicación organizacional; bibliotecas; teoría de la expectativa.

INTRODUCCIÓN

Sea cual fuere el área en la cual se desarrolla el bibliotecólogo, director de una biblioteca, actividades frente al servicio en alguna unidad de información, la docencia o la investigación debe estar completamente preparado para ello y desempeñar una labor eficiente en la realización de su trabajo.

En el caso de que el bibliotecólogo se dedique a ejercer la administración o gestión de unidades de información debe tener conocimientos en otras áreas del saber humano, como por ejemplo, la administración, la psicología industrial, la sociología, la economía, la computación, etc., que le ayuden a realizar una labor eficaz.

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

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 como 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, aparte 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 puedan tener el empleado o colaborador de la biblioteca.

Es importante tener conocimiento de investigaciones que permitan establecer una eficiente dirección de personal y en consecuencia un manejo apropiado de la comunicación y la motivación de personal en las bibliotecas, para que este factor sea uno más para lograr el éxito de los servicios que se ofrecen a la comunidad de usuarios de la información.

Debido a que los aspectos de comunicación y motivación de personal, son poco tratado en el área bibliotecológica, es necesario establecer, los requerimientos necesarios para manejarlos.

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

LA BIBLIOTECOLOGÍA Y LA ADMINISTRACIÓN

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

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

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

Hay que ubicar, entonces, la dirección de personal en el proceso administrativo para posteriormente ver cuales son las teorías de comunicaciones, de motivación de personal y de liderazgo que se pueden aplicar.

Entonces se puede decir primeramente que la administración comprende la planeación, organización, ejecución y control que son actividades desempeñadas para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el empleo de seres humanos y otros recursos (Terry, 2000, 20).

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

La segunda fase del proceso administrativo es la organización, la cual sistematiza todos los recursos materiales y ubica a las personas en una estructura aceptable para que desempeñen actividades requeridas para el logro de los

objetivos específicos y mantiene las relaciones entre las personas que realizan tareas seleccionadas para el alcance de una meta común.

La tercera fase, la ejecución o dirección es hacer que todos los miembros del grupo deseen y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren para alcanzar la meta de la institución (Terry, 2000, 437). En esta fase es en la que se lleva a cabo todo lo planificado.

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

Entonces, las partes comprendientes a la dirección de personal y con ella la comunicación, motivación y liderazgo se encuentran dentro de la fase de ejecución o dirección como le llaman algunos autores. Según G. R. Terry la dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otras para logra lo que el dirigente desea (Terry, 2000, 459). Y es precisamente en la última parte del párrafo anterior, donde se menciona, que el administrador o dirigente de alguna manera debe estimular al individuo para que realice una acción (Sexton, 1999, 162) Concretamente se puede precisar que es en la dirección de recursos humanos donde se lleva a cabo completamente el manejo de elementos de comunicación, motivación y liderazgo..

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

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

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un hecho cotidiano de todas las personas y por ende de la actividad laboral de cada uno de ellos.

Por lo anterior en la unidades de información, sea cual fuera estas, bibliotecas de cualquier tipo, centros de documentación, de información, etc. la comunicación esta presente dentro del proceso administrativo que se lleva a cabo en el interior de la misma, con el personal que labora en ella, así como en el hecho de comunicarse con la comunidad de usuarios de la información a la cual dicha unidad atiende.

Así se entiende a la comunicación como la actividad por la cual el proceso administrativo (la planeación, organización, dirección y control) así como mas específicamente la motivación y el liderazgo son llevados a cabo. (Bryson, 2000, p.165). Según Bryson los elementos clave del proceso de comunicación son: una fuente, un mensaje, un receptor, la retroalimentación y el ruido.

La retroalimentación es una parte fundamental en la dirección de personal como un elemento del proceso de comunicación con el personal, ya que sin esta el director de la biblioteca no sabe lo que su personal siente o no puede valorar su desempeño en una forma objetiva y a la vez considerar si es necesario tomar algún camino específico que permita seguir el camino fijado en los objetivos planteados sin tener desviaciones que impidan su consecución. De igual forma el personal puede tomar sus propias medidas para seguir el camino que esta planteado en los objetivos de la entidad.

Entonces, el administrador de la biblioteca debe tener la habilidad para comunicarse y por lo tanto empieza por saber escuchar de forma efectiva. Por lo tanto un buen comunicador sabe escuchar, uno que no escucha aporta elementos inhibidores para la comunicación de ideas y por lo tanto no permite la creación de un ambiente organizacional adecuado para desarrollar las actividades propias de una unidad de información.

Además de lo anterior un director de biblioteca que sabe escuchar puede obtener información valiosa de sus colaboradores para la resolución de problemas

relacionados con el trabajo. Por lo tanto un jefe quien tiene la destreza de escuchar efectivamente tendrá un elemento que le ayudará a crear una atmósfera de entendimiento y respeto (Bryson, 1990,171)

Oír, no es escuchar, ya que escuchar encierra también la interpretación de las señales no verbales como pueden ser la molestia, el nerviosismo, el titubeo, etc. las cuales pueden estar incorporadas con el mensaje verbal el cual es recibido por el jefe de parte de su colaborador; de esta forma el escuchar, por parte del directivo, le permite utilizar la retroalimentación a través de preguntas para aclarar que el mensaje ha sido comprendido.

Pero la destreza en la comunicación, es decir, saber escuchar no solamente se aplica a la parte jefe- colaborador o subordinado sino a la de bibliotecario - usuario.

Entonces, la comunicación es usada también en el proceso de planeación para obtener información relativa al ambiente interno y externo de la biblioteca (Bryson, 1990, 176) y a partir de esta información el director de la unidad de información puede llevar a cabo el establecimiento de programas de trabajo, diseño de nuevos servicios, etc.

Por lo tanto la comunicación dentro de la administración de las bibliotecas es entre otros, un elemento fundamental para alcanzar los objetivos planeados, lo cual nos lleva a que los administrados de las unidades de información manejen lo que

correspondería a la comunicación organizacional para el desarrollo de sus actividades al frente de las mismas

Se han dado diferentes definiciones para la comunicación organizacional como son:

“Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1987, 21) En este flujo se entiende la creación e intercambio de mensajes en toda la organización.

O también “Es el proceso mediante el cual un individuo, o uno de los departamentos de la organización se pone en contacto con otro individuo y otro departamento de la misma”(Hodgetss, 1981, 326)

Asimismo, es “el flujo de información (intercambio, de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”(Goldhaber, 1981, 21) Entonces, por lo expresado en las definiciones anteriores la comunicación organizacional es el proceso en el cual una estructura organizacional formal (por ejemplo la biblioteca) trasmite actitudes, ideas, información, opiniones, ordenes, instrucciones, etc. entre y a través de las personas que trabajan en la organización, tanto a sus empleados y autoridades, como hacia otros grupos de individuos externos a ella como pueden ser los usuarios.

Se puede decir que la comunicación organizacional dentro del contexto de la biblioteca es importante por un número de razones, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Los empleados quieren información acerca de la institución donde están trabajando y en concreto sobre la biblioteca.
- Los empleados tienen el derecho a conocer lo que ocurre dentro de la institución y biblioteca donde están trabajando.
- Se puede promover el entendimiento entre empleados.
- Puede significar un factor importante para el soporte de los objetivos de la biblioteca.
- Puede promover el sentimiento o espíritu de participación entre los empleados.
- Puede incrementar el interés individual de los empleados en su trabajo y en la biblioteca.
- Puede crear actitudes favorables hacia la biblioteca y de todo lo conectado con ella.
- Puede incrementar la eficiencia y la producción.

- Puede enaltecer la iniciativa de los empleados y puede promover la armonía.
- Puede promover la mejoría en las relaciones públicas con los usuarios de la biblioteca.
- Puede mejorar el control de las actividades.
- Puede ayudar substancialmente en terminar un trabajo de la biblioteca de manera completa y aceptable.

Se puede decir que una eficiente comunicación jefe-empleado, con su flujo de mensajes e información dará como resultado que a través de la dirección de personal se brinden excelentes servicios a los usuarios para satisfacer sus necesidades de información y alcanzar los objetivos de la biblioteca. Por lo tanto el conocimiento que posee el administrador de la biblioteca de todo lo que involucra la comunicación organizacional puede dar como resultado que los servicios bibliotecarios y de información sean más adecuados para satisfacer las necesidades de información de los usuarios.

Ahora bien, la comunicación organizacional en la biblioteca la podemos ubicar en: comunicación interna y comunicación externa.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es cuando se da el flujo de mensajes a través de todos los niveles dentro de la biblioteca.

El jefe de la biblioteca puede utilizar algunos de los tipos de comunicación, ya sea escrita, oral y no verbal para hacer llegar esos mensajes, información, instrucciones de trabajo, etc., a los diferentes empleados que trabajan en ella en sus diferentes niveles.

El tipo de comunicación utilizado para girar instrucciones de trabajo puede depender del tipo y características del personal y la cantidad del mismo que labora en la biblioteca, ya que se puede utilizar la verbal y/o la escrita, asimismo se tiene que tomar en cuenta el tipo de mensaje que se dará al empleado o empleados.

Entonces un programa de comunicación organizacional dentro de la biblioteca puede permitir el intercambio libre de ideas e información.(Stevens, 1993, 26)

El manejo de una comunicación interna en la biblioteca puede ayudar a que se cumplan con los objetivos previstos en todos los niveles en que se encuentre organizada ya que permite la comprensión de los mismos por el personal.

La biblioteca al igual que otras “organizaciones están integradas por una serie de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas siguen caminos denominados redes de

comunicación”(Herrejon, 1992, 22), el director puede determinar el tipo de red de comunicación más conveniente para la transmisión de las instrucciones de trabajo o la información relativa al biblioteca o la institución.

La comunicación interna se puede dar por varios caminos o redes como serían: la comunicación descendente, ascendente, horizontal, circular y total, dentro de la estructura formal de la biblioteca. Asimismo no se puede perder de vista la presencia del rumor como parte de la comunicación informal, pero que siempre esta presente en toda organización formalmente estructurada. Además es preciso considerar que el rumor es mucho más rápido al mover información que los canales formales.(Stueart, 2001, 185)

Entonces el administrador de la biblioteca es la llave comunicativa de las políticas de la misma a todos los niveles, y debe decidir la utilización de un tipo de comunicación más adecuado en una situación determinada y el tipo de red de comunicación que establecerá en la biblioteca.

El jefe de la biblioteca puede establecer diferentes medios de comunicación, ordenes de trabajo, información en general, planes de trabajo de la biblioteca, etc. Entre estos medios de comunicación pueden emplearse, entre otros, los siguientes:

- De persona a persona (jefe-subordinado).
- Envío de memorándum, oficios, etc.
- Reuniones de trabajo.
- Reportes o informes de actividades.

- Manuales de: organización, políticas o procedimientos.
- Reglamentos.
- Tablero de avisos (si la biblioteca es muy grande y con gran número de empleados).
- Vídeos dirigidos al personal, etc.

Por otro lado tenemos a la comunicación externa que mantendrá la biblioteca con su comunidad de usuarios a la cual atiende.

COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es la encargada de mantener una imagen positiva de la biblioteca hacia sus públicos externo, como son: usuarios, proveedores, asociaciones, autoridades, etc.

Esta imagen debe transmitirla a través de enviar mensajes, pero esta vez hacia fuera de la biblioteca, es decir a sus usuarios, principalmente. Debe hacerles llegar cual es su misión, sus objetivos, sus proyectos o planes de trabajo, y sobre todo sus servicios y los beneficios que se pueden obtener al recurrir a utilizar sus recursos.

Se puede decir que la comunicación sostenida con la comunidad de usuarios a los cuales brinda servicio la biblioteca es la base sobre la cual son satisfechas las necesidades de información de éstos.(Bryson, 2000, 178)

En la biblioteca esta comunicación se contempla, también, con especial importancia, hacia los cuerpos directivos de la institución donde se encuentra inmersa. Esto se torna de especial atención para el jefe de la biblioteca debido a que, de la imagen que los directivos de la institución tengan de la biblioteca puede ser que éstos autoricen mayor número de personal o más recursos económicos o la aprobación de nuevos proyectos, como por ejemplo la automatización de algún servicio o de toda la biblioteca.

Los medios de comunicación externa que se utilizan son, entre otros, los siguientes:

- Los informes de trabajo (casi siempre anuales)
- El periódico mural.
- Los boletines
- Los trípticos de promoción de los servicios.
- Los tableros electrónicos.
- Algún tipo de publicación periódica como: los boletines de nuevas adquisiciones, etc.
- Volantes de promoción de campañas o de servicios nuevos, etc.
- Videos o presentaciones de power point o de multimedia.
- Carteles, etc.

Como parte de la comunicación externa y que tiene que ver con la imagen que debe tener el usuario acerca de la biblioteca, se puede pensar en establecer una

función de relaciones públicas que puede o no estar establecida en un departamento o sección más de la biblioteca.

Así es como Ruíz menciona que las relaciones públicas son una función administrativa de carácter continuo y dinámico, a través de la cual una institución estudia y evalúa las actitudes, intereses y necesidades del público (en nuestro casos usuarios) para crear un ambiente organizacional favorable, en el que tanto el público identifique la imagen de la biblioteca y que ésta tenga un perfil o imagen de su público o usuarios, para lograr cada cual sus objetivos.(Ruiz, 1985, 4)

Asimismo, la comunicación con sus usuarios se torna de gran importancia, ya que son los que acuden día a día a la biblioteca a solicitar sus servicios.

La actividad de relaciones públicas debe permitir siempre estar innovando los medios de comunicación externa para dar una imagen favorable a los usuarios con el fin de atraerlos al uso de la biblioteca y ayudarles a satisfacer sus necesidades de información.

En suma se puede decir que es esencial para los responsables de administrar la biblioteca involucrarse en el proceso de comunicación tornándose de una importancia substancial el manejar la comunicación organizacional, por pequeña o grande que sea la misma, ya que esta les puede proporcionar elementos que les permitan que sus colaboradores comprendan la misión de la biblioteca y puedan atender con alta calidad a los usuarios logrando que los servicios bibliotecarios y de información respondan a la demanda de su público (usuarios).

Asimismo, poder introducir una imagen positiva de la biblioteca en su comunidad de usuarios con el fin de que utilicen sus recursos ampliamente. Además de que el jefe de la biblioteca debe hacer llegar esta imagen a sus jefes inmediatos tanto para beneficio de la biblioteca como para la institución donde se ubique la misma.

LA MOTIVACIÓN

El conseguir estimular, influir o hacer que el personal haga su trabajo con agrado y entusiasmo es motivarlo. La motivación “es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador.” (Sexton, 1999, 162) La motivación es, por lo tanto, un concepto fundamental relacionado con las causas del comportamiento ya que todos los organismos vivos experimentan continuamente necesidades que los obligan a actuar o comportarse de alguna manera. Cuando alguna persona se ve impedida a alcanzar una meta, entonces, se tiene evidencia de la falta de una motivación.

Para cada persona pueden existir diferentes motivaciones y esto explica que diversas personas reaccionen de manera diferente cuando se ven frente a una misma serie de circunstancias; también una misma persona puede comportarse de forma diversa al enfrentarse a un mismo estímulo en diferentes ocasiones. Lo que motiva a ciertos grupos de personas, puede fracasar cuando se intenta para motivar

a otros. La motivación es inseparable de las metas, valores, necesidades fisiológicas y experiencias pasadas de los individuos (Siegel, 1998, 365).

Hablando del trabajador cómo persona, aplicándose de igual manera al empleado de la biblioteca, éste tiene ciertas necesidades que espera que la institución u organismo donde trabaja le satisfagan. Lo mismo, la institución espera cierto tipo de comportamiento por parte del trabajador. Flippo dice que “la responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento se denomina dirección o motivación.” (Flippo, 1998, 339) En suma, lo que se pretende es que se integren los intereses o necesidades del empleado y de la institución (en este caso la biblioteca) para que el comportamiento resultante satisfaga las necesidades o deseos de los empleados, a la vez que se cumplen los objetivos de la institución.

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

La Jerarquía de necesidades de Maslow

Evans señala que “las raíces de la motivación se encuentran en los impulsos internos de cada persona que inducen a modelos particulares de conducta,” (Evans, 1990, 199) es decir, la motivación se inicia con una necesidad humana que produce tensiones; la persona para sentirse motivada debe convencerse de que sus actos darán como resultado la satisfacción de esa necesidad.

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

Maslow identifica 5 niveles de necesidades (Evans, 1990, 203) los cuales se presentan uno tras otro; cuando una necesidad se satisface surge la siguiente en el nivel jerárquico inmediato:

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

El directivo debe comprender lo planteado en esta jerarquía de necesidades expuesta por Maslow para poder dirigir de forma eficiente a su personal o colaboradores.

A partir de los planteamientos de Maslow a través de su jerarquía de necesidades aparecen otros modelos de teorías de la motivación de personal.

Los motivos del trabajador

Es indudable que cada trabajador de una institución tiene diferentes motivos por los cuales trabaja en ella.

Tomando como base las necesidades de Maslow, se tiene el motivo de seguridad (Gellerman, 1999, 164) donde la persona tiende a buscar la seguridad en su trabajo, es decir, un trabajo aceptable y ser aceptado por los demás.

Otro motivo es el de afiliación, el cual la mayoría de la gente experimenta, dado que le gusta estar en compañía de otros; pero es cierto que este deseo o necesidad es más fuerte en unas personas que en otras y así como más potente o importante bajo cierto tipo de circunstancias (Gellerman, 1999, 124).

En los estudios realizados por Elton Mayo en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, el motivo de afiliación en el grupo informal de trabajo representa una forma de adaptarse a una falta de atención a la faz de una organización mecanizada (Gellerman, 1999, 126). Encontró que el grupo informal surge cuando los integrantes experimentan apatía y frustración por el trato impersonal y poco equitativo ya que se sentían únicamente manos contratadas y estaban inconformes con el trato que se les da.

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

Otro autor, David McClelland desarrolló la teoría de la motivación del logro, donde una persona con motivo de logro está dispuesta a triunfar y tener éxito dentro de su institución y de su trabajo. Se trata de individuos que no son conformistas. Este tipo de gentes piensa en como hacer mejor su trabajo, como avanzar en su carrera o en realizar cosas importantes; siempre están pensando y dispuestos a vencer los obstáculos que se presentan para triunfar y hasta cierto punto obtener prestigio. Abegglen menciona que este es el motivo de prestigio (Gellerman, 1999, 151). La remuneración económica, aunque importante, no es primordial para estas personas, aunque puede representar algo simbólico para poder medir sus progresos dentro de la institución en comparación con otros.

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

De esta misma teoría de McClelland se desprende, también, el motivo de competencia estudiada por R. W. White (Gellerman, 1999, 120). El aspecto de competencia se manifiesta en las personas cuando desean dominar en el trabajo y obtener crecimiento profesional. El motivo de competencia puede tener desarrollo en ámbitos laborales. Se trata de un motivo íntimamente ligado con el de logro, pues una persona con deseo de logro, está motivada, también, por el de competencia. Este motivo puede considerarse dentro del nivel de necesidades de estima tendiendo al de autorrealización, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

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

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

Los incentivos son considerados, de ordinario, como objetos, condiciones o estímulos externos al organismo (Cofer, 2001, 54). Esto lleva a considerar al incentivo como algo fuera del empleado. El incentivo lleva a la persona a un estado de excitación que lo motiva a acercarse o a retirarse de él. Los incentivos son metas, como objetivos que hacen que los individuos dirijan sus actividades. En el ambiente laboral son las recompensas esperadas. De hecho, “muchos administradores deben su éxito a proporcionar incentivos que satisfacen las necesidades de sus colaboradores.” (Evans, 1990, 200)

Los incentivos se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal, pero como recompensas que el personal conoce serán dadas por un tipo de comportamiento en el trabajo, es decir, si el trabajador produce más, hay aumento de sueldo, por mencionar un ejemplo. Aquí el dinero es el incentivo que se ofrece al empleado para que este tenga una producción más elevada. Si este empleado está motivado fuertemente por el dinero, el incentivo o recompensa surtirá

su efecto; pero si el empleado está motivado por el motivo de afiliación, por ejemplo, este incentivo económico no hará que éste cambie su comportamiento, no lo motivará ya que el dinero, aunque importe no le será suficiente como incentivador, sólo le interesa estar trabajando junto con sus compañeros, tener su cercanía y amistad.

Los incentivos pueden servir para motivar a los empleados pero sólo funcionan cuando este incentivo satisface las necesidades que tiene el trabajador. Se motiva al empleado cuando el incentivo que se le ofrece satisface una necesidad y surge otra de mayor jerarquía. De esta forma, el incentivo es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente cuando es utilizado eficientemente.

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

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

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

Los planes de incentivos pueden caer dentro de dos clasificaciones (Centro Nacional de Productividad, 1997, 16) las relativas a los planes de incentivos no financieros y las ligadas a los de tipo financiero o económico.

Los planes de incentivos no económicos son los que están destinados a operar sobre las necesidades de seguridad y sociales (tendiendo hacia las de estima), siguiendo la jerarquía de necesidades de Maslow y corresponden a los siguientes tipos:

- Reconocimiento de sus méritos y esfuerzos individuales
- Oportunidad de ascender y mejorar económicamente
- Seguridad para él y los suyos
- Inclusión en el cuerpo de la empresa
- Conferencias de carácter general que interesan a los empleados
- Salones de descanso
- Bibliotecas
- Centros de recreo para los empleados y sus familias
- Registros públicos de la producción
- Listas de honor

- Concursos de productividad, seguridad, limpieza, etc.

Por otro lado los planes de incentivos económicos se pueden calificar de dos tipos los directos y los indirectos.

Los indirectos están elaborados para lograr un aumento en la producción haciendo que el personal trabaje en buenas condiciones por medio de:

Políticas de promoción

Salarios y sueldos altos

Salario anual garantizado, etc.

Según algunos autores estos planes de incentivos presentan las siguientes desventajas: (Centro Nacional de Productividad, 1997, 18)

1.- El individuo no los relaciona con la producción

2.- Se acaba por considerar a los incentivos como derechos adquiridos.

Los planes directos están elaborados para que el personal relacione directamente los aumentos en la productividad con el incentivo que van a percibir. Se pueden concebir de dos formas los de remuneración individual y los de remuneración colectiva:

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

Es así como las diversas teorías de motivación de personal pueden valerse de los incentivos para poder lograr satisfacer las necesidades del empleado y lograr que se alcancen las metas de la institución.

Algunas de las teorías de motivación de personal son:

- Teoría de la madurez/inmadurez
- Teoría de los dos factores
- La teoría de la motivación económica
- La teoría de la equidad
- La teoría de la expectativa

EL LIDERAZGO

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

Las investigaciones definen dos categorías: los directores, jefes o supervisores que centran su atención en la producción y los que la centran en el empleado pasando por una serie de grados hacia un extremo u otro.

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

Los directores, jefes o supervisores que centran su atención en la producción consideran que su tarea principal consiste en hacer que se efectúen las actividades. A los subordinados los tienen como un medio para lograr el trabajo en vez de considerar y pensar que tienen necesidades y formas de sentir, tratando de convencer a cualquiera que cuestione su método de trabajo dando instrucciones específicas y aplicando una supervisión rigurosa para asegurar que sus instrucciones se lleven a cabo. Estos directivos o jefes centrados en la producción tienen un grupo con bajo productividad, en la mayoría de los casos, porque el liderazgo utilizado no es motivante para el personal en ciertas circunstancias siendo

efectivo en ciertas situaciones que se requiera para poder elevar la producción y en la cual el estilo anterior, centrado en los empleados, ya no funciona.

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

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

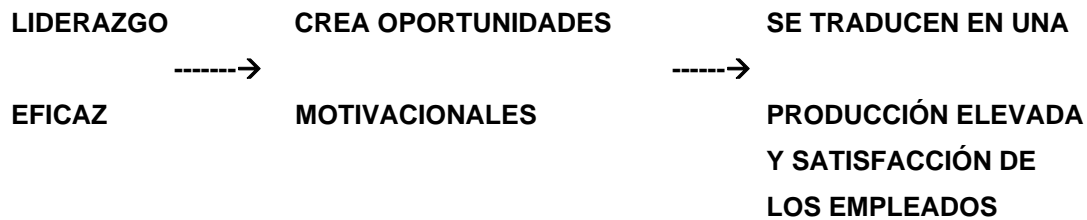
La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador.

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

En suma, para realizar la motivación del personal es conveniente ejercer el liderazgo, ya que éste tiene inmerso en cierto sentido en su proceso, la motivación.

El líder, (Adair, 1998, 27) entendiendo, el director, jefe o supervisor que tiene a su cargo una planilla de personal ha de dar ocasión para satisfacer las necesidades de su personal, es decir, un buen administrador debe crear oportunidades motivacionales que produzcan los resultados deseados; un eficiente

liderazgo dará por resultado una productividad elevada y empleados satisfechos; esto se puede resumir en la siguiente figura:



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

Dentro de la administración de la biblioteca es importante considerar el proceso de liderazgo usado.

Otra forma de ver los estilos es la presentada por R. Black y J. Mouton (Evans, 1990, 221) representan, por medio de una gráfica, los diferentes estilos administrativos de liderazgo, con dos variables: una referente a la producción y otra al empleado. Describe cinco estilos de liderazgo.

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

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

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

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

El estilo 9.9. De equipo, muestra un interés máximo por la gente y también por la producción; las personas motivadas por una meta común, llegan a una eficiente labor de equipo y logran alto rendimiento productivo y moral tanto para la institución como para el individuo. Es difícil alcanzar este nivel pero es hacia lo que se debe tender.

Los tres elementos planteados en los apartados anteriores, es decir la comunicación, la motivación y el liderazgo se combinan en una situación específica dando como resultado una eficiente dirección de personal.

La comunicación, la motivación y el liderazgo de alguna forma puede considerarse que están contempladas en la teoría de la expectativa, por lo cual se considero pertinente explicar esta en virtud de su aplicación en bibliotecas.

LA TEORIA DE LA EXPECTATIVA COMO INTEGRADORA DE LA COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN BIBLIOTECAS

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

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

La teoría de la expectativa tiene 4 grandes variables: (Dodge, 1980, 93)

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

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

COMPONENTES DE LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

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

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

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

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

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

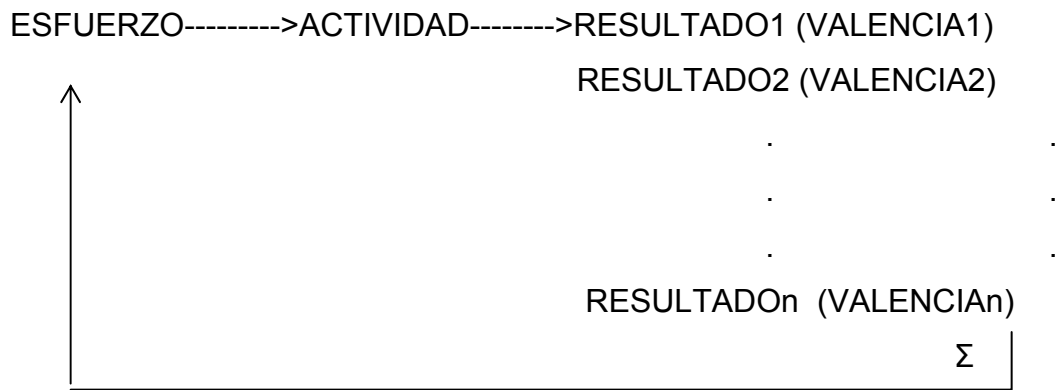
Algunos de estos resultados obtenidos del desempeño de la actividad pueden ser extrínsecos (aumento de sueldo, vacaciones u otros beneficios) o intrínsecos (el

incremento de la autoestima o satisfacción de necesidades de alto nivel jerárquico). Todo resultado obtenido por el personal variará de uno a otro, de situación a situación y de época a época.

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

La valencia o valor de ese resultado obtenido por el empleado es medido en una escala subjetiva para él, que va desde -1 (altamente indeseable) a $+1$ (altamente deseable).

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



EL VALOR DE LOS RESULTADOS AFECTA EL ESFUERZO

La instrumentalidad o expectativa, que es otra variable de la teoría, se refiere a la estimación de probabilidad de que un resultado o recompensa ocurra o no y se encuentra entre la actividad y el resultado.

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

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

J.R. Hackman y L. W. Porter (Fleishman, 1996, 295) dan la formula $F = E \times V$ donde F es el esfuerzo o la fuerza realizada; V es la valencia o valor que le da el empleado a la recompensa que el espera y E es la expectativa o probabilidad que da el empleado a que ocurran los resultados que él espera. Dodge L. Delf (Dodge, 1980, 46) llama a la expectativa, instrumentalidad y es la que tiene valores positivos o negativos. Entonces, podemos llamar a la expectativa, instrumentalidad.

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

- La tecnología que se aplica en el trabajo
- La percepción de roles
- Las características y habilidades del empleado
- La retroalimentación

Estas variables complementan el esfuerzo realizado por el empleado para hacer la actividad y por lo tanto afectan la instrumentalidad o expectativa, los resultados y la valencia, así como por ende nuevamente el esfuerzo.

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

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

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

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

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

- La satisfacción
- La equidad

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

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

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

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

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

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

Por lo anterior se puede decir que la teoría de la expectativa contiene elementos que se mencionan en otras teorías sobre motivación de personal. Tiene su base en la jerarquía de necesidades de Maslow.

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

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

- Los planes de incentivos que tiene la institución donde esta inmersa la biblioteca.
- La selección de personal, a través de la cual se obtiene la información acerca de: el contexto social y económico, el nivel educativo, el aspecto psicológico y la preferencia vocacional del empleado.

CONCLUSIONES

En las bibliotecas siempre se cuenta con personal tanto profesional como de apoyo y es preciso que durante el proceso de administración se propicie la creación de un ambiente laboral sano y adecuado para alcanzar las metas que tiene fijada la unidad de información.

Este ambiente organizacional adecuado depende del director y del personal que laboran en la unidad de información. Pero es indudable que la responsabilidad de aplicar la comunicación durante el proceso de dirección de personal, recae directamente en el director, así como también el manejo y aplicación de las teorías de motivación de personal.

Por lo anterior la administración y la dirección del personal de una unidad de información estará en todo momento inmersa en la triada que es inseparable y que esta dada por la comunicación, la motivación y el liderazgo.

En suma se puede precisar que el director para crear un ambiente organizacional que permita lograr los objetivos y brindar los servicios de calidad a los usuarios debe valerse de todos los elementos que le proporciona el manejo de una comunicación eficiente, un conocimiento del personal que le permita aplicar algunos de los elementos que forman alguna de las teorías de motivación de personal y a su vez conjuntar los dos anteriores pasos en un liderazgo eficaz. En este momento es cuando se puede utilizar el modelo de la teoría de la expectativa la cual abarca a los componentes del proceso de dirección de personal.

Una comprensión y utilización de los elementos que conforman dicha teoría de la expectativa en el proceso de dirección de personal en una unidad de información permitirá llevar al éxito a los servicios bibliotecarios y de información que se brinden.

Bibliografía

- ADAIR, John. (1998) El liderazgo basado en la acción México : McGrae-Hill
- BEKNER, Dimitry S. (1979) "Library staff development through performance appraisal". – En College and research library. vol. 40, no. 4, p. 335-344.
- BUNONOCORE, Domingo. (1976) Diccionario de bibliotecología términos relativos a la bibliotecología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivonomía, archivología, documentología, tipografía y materias afines. 2ª ed. Buenos Aires: Marymar.
- CALVA GONZÁLEZ, Juan José (1994) "Elementos de dirección de personal: aspectos generales" En: Biblioteca Universitaria. Vol. 9, no. 4. p. 28-35
- (1991) "Las necesidades de información de los usuarios en la planeación bibliotecaria." En: Biblioteca Universitaria. Vol. 6, no. 1, enero-junio.
- (1991) "Los tipos de planes en las bibliotecas" En: Biblioteca Universitaria. Vol. 6, no. 3, julio-septiembre. p.17-24
- (1998) "Utilización de la Teoría Y como base para la administración de la biblioteca." En: Biblioteca Universitaria. Nueva época, vol. 1, no.1, julio-diciembre. p.65-71.
- COFER, C. N. (2001) Motivación y emoción. Bilbao : Declee Brower.
- DODGE, L. Delf. (1980) "Employee motivation : expectancy theory at work". – p. 93. – En Journal of library administration. – vol. 3, no. 1 (1980).
- EVANS, G. Edward. (1990) Técnicas de administración para bibliotecarios. México : UNAM.
- FLEISHMAN, Edwin A. y Alan R. (1996) Bass. Estudios de psicología industrial y del personal. México : Trillas.
- FLIPPO, Edwin B. (1998) Principios de administración de personal. México : McGraw-Hill.
- GELLERMAN, Paul W. (1999) Motivación y productividad. 2ª reim. México : Diana.
- GOLDHABER, Gerald M. (1987) Comunicación organizacional. México : Diana.
- HERREJON AYALA, Juan Andrés. (1993) La comunicación organizacional en una institución bancaria : multibanco COMERMEX 1982-1992. Tesis (Licenciado en ciencias de la comunicación) -- UNAM.
- HODGETTS, R. M. (1981) Comportamiento organizacional. México : Nueva editorial interamericana.
- Introducción a los salarios e incentivos / Centro Nacional de Productividad. (1997) México : El Centro.
- LUNDREN, Earl F. (1996) Dirección organizativa : sistemas y procedimientos / tr. al español de Arturo Rocha Ramis. México : Logos.
- MCGREGOR, Douglas. (1979) El aspecto humano de las empresas / tr. Andrés M. Mateo. México : Diana.
- MINER, John B. (1998) El proceso administrativo : teoría, investigación y práctica / tr. por German Otolora Bay. México : CECSA.
- MORTON, Donald J. "Applying theory to library management". En College and research libraries. – p. 302-307 – vol. 36, no. 4 (1975).
- RUIZ RIVERA, Rebeca. (1985) Relaciones públicas : un programa para atraer y retener usuarios. -- México : R. Ruiz Rivera. Tesis (Lic. en biblioteconomía) – ENBA.
- SEXTON, William P. (1999) Teorías de la organización. México : Trillas.
- SIEGEL, Lawrence. (1998) Psicología industrial. México: CECSA.
- STEVENS, NORMAN D. (1983) Communication throughout libraries. Metuchen, H. J. : The Scarecrow.

STUEART, Robert D. y Barbara B. (1987) Moran Library management. Littleton ,
Col. : Libraries unlimited.
TERRY, George R. (2000) Principios de administración / tr. por Alfonso Vasseur
Walls. México : CECSA.