

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACION
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGIA
Y CIENCIAS DE LA INFORMACION

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN LAS BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS
DEL AREA METROPOLITANA DE SAN JOSE

TESIS DE GRADUACION PRESENTADA
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA
EN BIBLIOTECOLOGIA Y CIENCIAS DE LA INFORMACION

POR

FRANCISCA VARGAS AZOFEIFA

1992

PENSAMIENTO

El chisme, la mentira, la adulación, el servilismo y la calumnia, son las armas de que se valen para sobrevivir los incapaces, los ignorantes y los inmorales. Dentro de la realización de cualquier actividad humana, son indispensables y lo único que merecen: el repudio y el desprecio de las personas dignas.

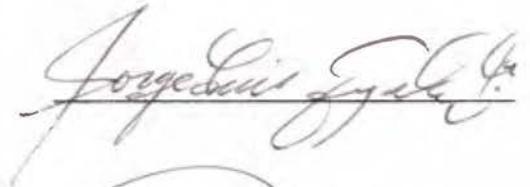
Lin Yu Tan

TRIBUNAL EXAMINADOR

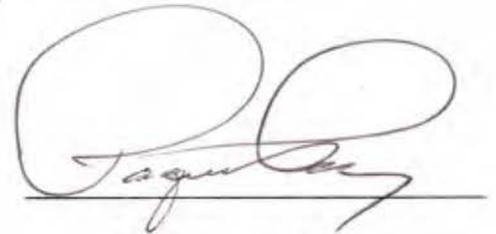
Benilda Salas Sánchez, M.L.S.

Handwritten signature of Benilda Salas Sánchez in cursive script, written over a horizontal line.

Jorge Luis González Fernández, P.h.D.

Handwritten signature of Jorge Luis González Fernández in cursive script, written over a horizontal line.

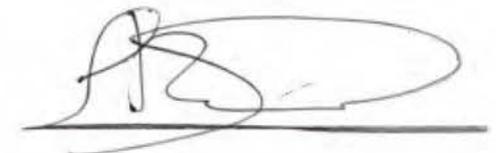
Licda. Raquel Pérez Badilla

Handwritten signature of Raquel Pérez Badilla in cursive script, written over a horizontal line.

Rodrigo Barrantes Echeverría, M.Sc.

Handwritten signature of Rodrigo Barrantes Echeverría in cursive script, written over a horizontal line.

Luis Barrantes Rivera, M.L.S.

Handwritten signature of Luis Barrantes Rivera in cursive script, written over a horizontal line.

Fecha: 17 - 2 - 92

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre.

A mi madre.

A mis hijos Leonidas y Alejandro; a los que siento he robado tiempo que les pertenece para dedicarme a éste trabajo.

A mi esposo por su apoyo.

Francisca

AGRADECIMIENTOS

Quiero dejar constancia de mi gratitud para las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de ésta investigación.

Al Dr. Jorge González, Director de éste trabajo por su valiosa y sabia guía durante la preparación.

A la Lic. Raquel Pérez y Lic. Zaida Sánchez, lectoras de éste trabajo por su desinteresada y valiosa ayuda.

Al Lic. Gerardo Campos, filólogo, por su valiosa ayuda en la revisión del trabajo.

Al señor Jorge Durán por su acertada asesoría como estadístico.

A la señora Marielos Zúñiga, por su excelente labor mecanográfica.

A las personas entrevistadas en este estudio, que brindaron sus valiosas respuestas.

COMITE ASESOR

Director del Trabajo:

Jorge Luis González Fernández, Ph.D.

Lectores:

Licda. Raquel Pérez Badilla

Licda. Zaida Sánchez Moya

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
CAPITULO I. INTRODUCCION	
A. El problema y su importancia	1
B. Objetivos del trabajo	6
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
A. Bibliotecas Especializadas	7
1. Origen e importancia	10
2. Funciones	11
a. Función de selección y adquisición de información	12
b. Función procesamiento de la información	18
c. Función difusión de la información	25
B. Administración: conceptos generales	30
1. Funciones de la administración	32
a. Planeación	33
b. Organización	34
c. Dirección	36
d. Control	37

2.	Escuelas del pensamiento administrativo	39
a.	Escuela tradicional o científica	39
b.	Escuela del comportamiento	41
c.	Escuela del proceso administrativo	42
d.	Escuela cuantitativa	42
e.	Enfoque sistemas	43
f.	Enfoque de contingencia	44
C.	Administración de Recursos Humanos	46
1.	Función distributiva	47
2.	Reclutamiento y selección de personal	50
a.	Reclutamiento	51
b.	Selección	52
b.1	Formularios de solicitud	53
b.2	Entrevista	53
b.3	Pruebas formales o tests	54
b.4	Examen físico	55
b.5	Centros de evaluación	55
c.	Inducción y orientación del personal	56
d.	Evaluación del desempeño	57
3.	Función formativa (adiestramiento y desarrollo)	60
4.	Función preventiva (seguridad e higiene del trabajo)	62
a.	Medicina e higiene en la empresa	66

5.	Función social (relaciones humanas)	68
a.	Estilo de administración clasista u autoritaria	69
b.	Estilo de administración motivacional o humanista	71
c.	Escuela Behaviorista	75
d.	Motivación e incentivos	77
d.1	Teoría de la jerarquía de necesidades	78
d.2	Teoría motivación higiene	79
d.3	Incentivos	82
e.	Satisfacción en el trabajo	84
f.	Comunicación	86
f.1	Comunicación formal	89
f.2	Comunicación informal	89
6.	Función política y normativa	90
7.	Función de documentación, trámites y registros	91

CAPITULO III. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

A.	Tipo de investigación	93
B.	Fuentes de información	94
C.	Variables: definición e instrumentación	99
D.	El instrumento	105

E.	Procedimientos para el análisis de la información	106
F.	Procesamiento de Datos	107
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.		
A.	Consideraciones Generales	111
B.	Resultados	112
1.	Pruebas de selección de personal	114
2.	Orientación e inducción	118
3.	Asignación de funciones	120
4.	Incentivos y capacitación	125
5.	Salud y seguridad ocupacional	131
6.	Comunicación	134
7.	Grado de satisfacción general	139
a.	Compañerismo y relaciones humanas	148
b.	Participación en la toma de decisiones	150
8.	Evaluación del rendimiento laboral	153
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
A.	Conclusiones	162
B.	Recomendaciones	173

CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA, APENDICES Y ANEXOS

A.	Literatura Citada y Consultada	184
B.	Apéndices	
1.	Cuestionarios A (Subalternos)	189
2.	Cuestionarios B (Jefes)	194
3.	Correspondencia	200
4.	Criterios utilizados para la codificación de preguntas abiertas del cuestionario B	204
C.	Anexos	
1.	Lista de incentivos (Amaro 1981)	
2.	Mapa del área metropolitana de San José	

TABLA DE CUADROS

CUADROS NUMERO	TITULO	PAGINA
1	Distribución de la muestra intencional de las bibliotecas especializadas de San José.	97
2	Situación del puesto y nivel académico de los jefes de las Bibliotecas Especializadas.	113
3	Situación del puesto y nivel académico de los subalternos.	114
4	Tipos de pruebas de selección de personal.	116
5	Uso de técnicas de orientación e inducción.	119
6	Tareas acorde al puesto según labores del puesto.	123
7	Utilización de métodos de motivación e incentivos según los jefes.	125

NUMERO	TITULO	PAGINA
8	Porcentajes de incentivos recibidos por los subalternos según razones dadas en el gráfico No. 4.	127
9	La capacitación se dirige según los jefes o personal.	130
10	Utilización de programas de salud y seguridad ocupacional.	132
11	Opinión de los subalternos sobre las comunicaciones.	135
12	Porcentaje de frecuencia de reuniones que los jefes tienen con su personal.	138
13	Razones dadas por los subalternos insatisfechos.	140
14	Razones dadas por los subalternos satisfechos.	140

NUMERO	TITULO	PAGINA
15	Las jefaturas realizan evaluaciones para medir el grado de satisfacción.	142
16	Opinión de los subalternos sobre las relaciones humanas en general.	148
17	Opinión de los subalternos sobre el compañerismo en general.	149
18	Métodos de evaluación que los jefes aplican.	154

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICOS

NUMERO	TITULO	PAGINA
1	Importancia de pruebas.	115
2	Tareas acorde al puesto según los subalternos.	120
3	Razones dadas por los que respondieron que sus tareas no están acorde al puesto.	122
4	Incentivos recibidos por los subalternos.	126
5	La capacitación recibida se da según los subalternos.	129
6	Justificación de los que respondieron regular/insuficiente.	136
7	Justificación de los que respondieron muy buena/buena.	137

NUMERO	TITULO	PAGINA
8	Grado de satisfacción general de los subalternos.	143
9	Participación en la toma de decisiones según los subalternos.	150
10	Razones dadas por los que respondieron que no participa/a veces.	151
11	Razones dadas por los que respondieron generalmente.	152
12	Los métodos aplicados según los subalternos son:	155
13	Razones dadas por los subalternos que respondieron buenos.	156
14	Razones dadas por los subalternos que respondieron regulares.	157
15	Razones dadas por los que respondieron "NO".	160

TABLA DE FIGURAS

FIGURAS

NUMERO	TITULO	PAGINA
1	Diferencia entre motivación y satisfacción.	147

1. INTRODUCCION

A. El problema y su importancia

Durante los últimos años, el país ha experimentado una transformación económica y social, que se manifiesta en las necesidades de información especializada. Con el propósito de satisfacer esta demanda de información, las instituciones públicas y privadas han formado su propio centro de información, que se rige por sus normas y procedimientos.

La biblioteca especializada, como parte de una empresa u organización matriz, se convierte en una fuente de servicio de información, obligada a satisfacer la demanda en forma ágil y acertada y a introducir mejoras inteligentes para adaptarse a los cambios acelerados de la sociedad, así como a los intereses de la organización. Por lo tanto, la biblioteca no puede verse con el sentido filosófico tradicional de un ente que solo brinda un servicio de información, sino más bien como una empresa que procesa una cierta materia prima para ofrecer un servicio o producto.

La información como materia prima tiene un valor económico muy elevado, así como su proceso, por lo que es necesario planear y ejecutar acciones para que la biblioteca adopte y proyecte la imagen de una empresa donde se invierte, y donde se trabaja en

forma científica para obtener productos o beneficios. Sobre el enfoque anterior Quirós Abarca (1989 p. 2) dice que: "toda biblioteca, independiente de su complejidad requiere de una administración con una mentalidad centrada en las oportunidades, menos centrada en sí misma y más abierta al exterior". Esto implica tomar una actitud innovadora, flexible e inteligente que busque adoptar su estructura, funciones y productos a los cambios acelerados del medio.

En la nueva actitud hacia las bibliotecas juega un papel importante los recursos humanos. Estos, a diferencia de los económicos y materiales, requieren de una atención especial, lo cual exige del administrador un interés real para valorar a cada trabajador individualmente, considerando que cada uno posee aptitudes y capacidad, así como debilidades, de tal manera que se logre mayor satisfacción en el grupo de trabajo y, por ende, mayor rendimiento o eficacia en los resultados generales del centro.

El encargado de administrar los recursos humanos necesita habilidad y buen juicio para desarrollar su trabajo; además, requiere capacidad para mantener la motivación, y conocimiento de métodos y técnicas eficaces de dirección. Al respecto Hersey (1983) cuando afirma que la capacidad del administrador para entenderse con los trabajadores es más importante que sus conocimientos, su habilidad en el trabajo, y su inteligencia.

En los programas de estudio para bachillerato aplicados en la Escuela de Bibliotecología, incluyen dos cursos semestrales teóricos introductorios de administración, que pretende dar formación básica y general en este campo. El contenido de dichos cursos se limita a presentar teorías clásicas o tradicionales y dejan de lado los nuevos enfoques o teorías modernas de la administración (Quirós 1987). En un investigación realizada por Espinoza; Hidalgo, Morales (1990) sobre el aporte que la enseñanza de bibliotecología ha dado al país en la formación de recursos humanos se determinó que los profesionales en dicho campo manifiestan que su formación ha sido insuficiente principalmente en administración, y que a pesar de las modificaciones e innovaciones de los cursos actuales, se ameritan una cobertura más global, más profunda donde se refuerze áreas específicas como administración, administración de personal pues han enfrentado serios inconvenientes por carecer de conocimientos indispensables en ambas disciplinas, necesarios para una práctica acertada.

El bibliotecario debe, por su propio interés personal y de acuerdo con las exigencias del centro que dirige, capacitarse en el campo administrativo. Sin embargo, un estudio realizado por Retana (1988) demuestra que es muy poco el interés del bibliotecario por capacitarse después de que se gradúa.

La formación adicional del bibliotecario en el campo administrativo es necesaria y urgente; representa un requisito indispensable para enfrentarse al desafío del manejo de información en las próximas décadas.

Se ha tratado de mejorar esta formación; por ejemplo, la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información, consciente de este problema, puso en marcha un nuevo plan de estudios para licenciatura, dando énfasis al campo administrativo, con el propósito de que los estudiantes obtengan una mejor preparación en esta área y la apliquen en su trabajo. Aplicar un nuevo plan de estudio es un proceso lento, que demandará varios años; sin embargo, dar nuevos conceptos y técnicas acordes con los cambios sociales y económicos, sin duda traerá beneficios al país.

El área metropolitana abarca el cantón central de San José, Escazú, Desamparados, Goicoechea, Coronado, Tibás, Moravia, Alajuelita, Curridabat y San Pedro (INNV, 1983). En el anexo No. 3 se presenta un mapa que incluye esta área. El presente estudio busca recolectar información sobre las técnicas y métodos que se utilizan en la administración de personal en las bibliotecas especializadas del área metropolitana de San José, con el propósito de que sea beneficioso para planear y ejecutar acciones futuras. El beneficio será para el área de bibliotecología y

ciencias de la información, las instituciones a las que pertenecen las bibliotecas, y para el país en general; ya que el recurso humano requiere conceptos científicos y modernos para ser manejado adecuadamente y de esta forma lograr el máximo provecho en todas las labores que se ejecutan.

Se pretende, además, con base en los resultados de la investigación, ofrecer a los responsables del manejo de recursos humanos en bibliotecas especializadas del área metropolitana de San José, criterios válidos para mejorar algunos métodos que se utilizan; así mismo, introducir técnicas nuevas y desechar las que no ofrecen buenos resultados. Cualquier acción que se tome en busca de mejorar la administración de recursos humanos en las bibliotecas, indudablemente traerá beneficios, sobre todo en un tiempo de crisis económica como el actual, en que las bibliotecas no escapan a la subejecución de sus presupuestos.

La importancia de este trabajo radica en su aporte científico, al lograr un mejor conocimiento del campo de los recursos humanos y brindar elementos objetivos para manejar este aspecto en forma más adecuada. Por otra parte, al ser una investigación eminentemente exploratoria, se abre el camino a posteriores estudios de tipo experimental, que permitan ampliar los hallazgos aquí obtenidos.

B. Objetivos del trabajo

Objetivo General No. 1

Investigar la forma en que se administran los recursos humanos en las bibliotecas especializadas del área metropolitana de San José comparando respuestas de jefes y subalternos.

Objetivos Específicos:

1. Conocer lugar de trabajo, puesto que ocupan y nivel académico de los sujetos por investigar.
2. Describir los métodos utilizados para la selección de personal.
3. Identificar las técnicas de inducción de personal.
4. Conocer la descripción de puestos.
5. Identificar métodos de motivación e incentivos.
6. Determinar métodos de protección del trabajador.
7. Identificar técnicas de comunicación que se utilizan.
8. Analizar el grado de satisfacción del trabajador en su empleo.
9. Identificar métodos usados para evaluar el rendimiento.
10. Determinar la formación y la capacitación de los encargados de administrar los recursos humanos.

C A P I T U L O I I

M A R C O T E O R I C O

II. MARCO TEORICO

A. Bibliotecas Especializadas

En la literatura existente sobre el tema se encuentran muchas definiciones sobre **bibliotecas especializadas**; sin embargo, para efectos de esta investigación, nos limitamos a presentar dos, por considerar que son los más pertinentes. La primera, un poco más técnica, la presenta Massa de Gil (1976) de la siguiente forma:

Se dice que es aquella que depende de un organismo de investigación industrial o comercial de sociedades culturales, instituciones gubernamentales, educativas, bancarias, etc., que cuenta con una dotación bibliográfica limitada a una o varias partes del conocimiento humano. En algunos casos es puramente una biblioteca filial de una pública que cuenta con colecciones especializadas, tal como una biblioteca especializada en música (p. 9).

En la definición anterior se pueden identificar aspectos que caracterizan a la biblioteca especializada, tales como: su dependencia de una organización más amplia y la existencia de una colección limitada a un área del conocimiento humano y afines.

Por su parte, Ferguson y Mobley (1984), definen una biblioteca especializada, así:

Una biblioteca especializada es característicamente una unidad o departamento de una organización dedicada o concebida con propósitos primordialmente educacionales y bibliotecarios. Un bibliotecario especial es primeramente un empleado, un miembro de la organización matriz y en segundo lugar un bibliotecario. Especial significa servidor de biblioteca especializado o engranado a los intereses de la organización y a las necesidades de información de su personal (p.4).

En esta segunda definición sobre biblioteca especializada, además de los conceptos presentados en la primera, se introduce uno nuevo que se relaciona con el elemento humano: el bibliotecario encargado de realizar sus diferentes funciones.

Para que la biblioteca especializada pueda dar asistencia intelectual al usuario que necesita sus servicios, requiere de un personal con características especiales. "Un personal de seria formación profesional y cultura, verdaderos documentalistas, que estén en condiciones de utilizar sus fuentes de estudio con mayor espíritu crítico, agilidad en la búsqueda, sentido de exactitud, sutileza en una palabra" (Bunocore, 1976, p. 22).

Se concuerda con el enfoque de Bunocore por considerar que el usuario de una biblioteca especializada, necesita información específica con rapidez y exactitud. La eficiencia del servicio que se brinda depende del personal destinado para este fin. Su personal debe poseer, además de su formación profesional, un

amplio conocimiento del campo, las necesidades de los usuarios y una constante actualización sobre las nuevas técnicas aplicadas en el manejo de la información.

En síntesis, se puede afirmar, con base en las definiciones presentadas, que las bibliotecas especializadas poseen rasgos o características propias que las diferencian de otras. Entre tales particularidades están:

- Colección específica dedicada a un área del conocimiento o afines.
- Usuario al que sirven: es generalmente personal de la organización a la que pertenece, compuesto por técnicos, profesionales e investigadores en un área específica.
- Dependencia de una organización mayor a la que deben proveer información, de acuerdo con su campo de actividad y sus intereses inmediatos y futuros.
- Personal con excelente formación profesional, amplios conocimientos del campo específico y cultura en general, para ofrecer un servicio rápido y acertado.

1. Origen e importancia de las bibliotecas especializadas

En 1909 un grupo de 26 bibliotecarios se reunieron en Bretton Woods, New Hampshire, para discutir sobre un nuevo tipo de biblioteca que estaba apareciendo en la sociedad americana. En tal reunión se acordó que el nombre para este tipo de biblioteca sería "Biblioteca Especializada". El grupo formó, además, como organización, la Asociación de Bibliotecas Especializadas (Ahrensfield, Christianson y King, 1981, p. 1).

Se puede interpretar que la biblioteca especializada es un concepto joven, que se ha desarrollado en el presente siglo. Su incremento cualitativo y cuantitativo está ligado a la producción abundante de información científica y técnica, que es resultado del desarrollo tecnológico y científico de la sociedad en general.

Autores como Ahrensfield, Christianson y King (1981) ofrecen criterios sobre su importancia:

- Permite controlar el dinero destinado a la compra de información relacionada con el trabajo.
- Ofrece la oportunidad de tener organizada, en un solo lugar, toda la información que se posee.

- Agiliza la búsqueda de información que se posee, pero que en muchos casos no se sabe dónde, ni como obtenerla cuando se necesita.
- Permite seleccionar e integrar a la colección, material gratuito que ingresa a la organización.
- Ofrece información relacionada con su trabajo al personal de la organización, en su propio campo de actividades.
- Ofrece información concreta y específica en el momento preciso para tomar decisiones acertadas en la organización.

La mayor importancia de las bibliotecas especializadas consiste en que maneja tanta información como le sea posible, en un área específica y afines, y logra ofrecer un servicio más ágil, acertado y específico a los especialistas del campo al que sirve.

2. Funciones

Tanto en la literatura revisada como en la realidad del campo, el trabajo de las bibliotecas especializadas se agrupa o condensa en tres grandes funciones: selección y adquisición de información, procesamiento de información y difusión de la

información y difusión de la información. Estas tres funciones están integradas por diferentes actividades.

El esquema insumo, proceso y salida del producto, que sigue cualquier empresa, se puede aplicar también a la biblioteca, ya que sus tres funciones son las mismas.

a. Función de selección y adquisición de información.

La selección y adquisición de información es la primera función que se realiza en la biblioteca; es de vital importancia, pues aquí se determina la calidad y la adaptabilidad de la materia prima que ingresa para ser procesada y la utilidad posterior para los usuarios.

El propósito de la selección y adquisición (o insumo) es seleccionar y adquirir materiales de diferentes tipos para poseer y aumentar una colección adecuada, que responda, tanto a las necesidades de información de los usuarios, como a los intereses de la organización. Para realizar esta importante función es indispensable contar con políticas definidas, las cuales deben incluir aspectos básicos, como: la descripción de la profundidad y extensión que se dará a cada área, y la determinación del tipo de material al que se le dará prioridad (Ferguson y Mobley, 1984).

En esta función son indispensables algunas herramientas básicas para seleccionar y adquirir los materiales de mejor calidad y que ofrezcan mayor beneficio.

Entre las herramientas de selección que mencionan autores como Litton (1976), Ferguson y Mobley (1984) y Ahrensfield, Christianson y King (1981) se citan las siguientes:

Conocimiento general del material de interés para la biblioteca, disponible en el mercado. Esto se logra por medio de:

- la búsqueda exhaustiva en las diferentes fuentes bibliográficas y especializadas;
- la búsqueda de material en venta en las librerías;
- el contacto con vendedores de casas editoras;
- la revisión de catálogos y compilaciones de publicistas; de publicaciones de sociedades profesionales y de listas de adquisiciones de otras bibliotecas;
- el conocimiento sobre investigaciones en curso relacionadas con el campo de interés y

- El conocimiento de la existencia de material no bibliográfico que presenta mayor dificultad, pues no existe tanta publicidad de su oferta.

La búsqueda para obtener un conocimiento amplio sobre el material de interés disponible en el mercado, exige un papel activo y cuidadoso del encargado de realizarlo, pero le ofrece la oportunidad de adquirir el mejor material disponible.

Conocimiento de la colección existente: Es necesario que el bibliotecario realice una revisión amplia del material existente en su colección, con el propósito de conocer qué tiene realmente y, a la vez, cuáles áreas están más descubiertas para tratar de reforzarlas con las nuevas adquisiciones. La revisión de la colección amerita planeación y participación del personal técnico y profesional de la biblioteca, para que sea realmente eficaz.

Definición de los intereses de la organización y del usuario. Es importante que la administración defina las políticas de la biblioteca para adquirir nuevo material; sin embargo, precisar esto es muy difícil, lo mismo que determinar las áreas que se quiere cubrir y el grado de cobertura deseado. En términos generales, se deduce que es

la misma biblioteca especializada la que debe seleccionar y adquirir la información más completa posible, de acuerdo con los programas e intereses presentes y futuros, tanto de la organización como de sus miembros usuarios.

La participación de los usuarios en el proceso de selección en la biblioteca especializada, es de gran importancia porque, de esta manera, se logra conocer sus intereses y necesidades de información, se puede obtener información pertinente de las materias o temas que se relacionan con su especialidad y se asegura la demanda del material en el futuro.

En conclusión, se puede afirmar que, en la etapa de selección de información, cuando se utilicen las herramientas mencionadas en párrafos anteriores, es posible efectuar adquisiciones de la mejor calidad y lograr que las demás funciones sean exitosas.

Formas de adquisición de información. Los métodos básicos y tradicionales para la adquisición de información presentados por Litton (1974) son: compras, canje y donación.

Las compras pueden hacerse directamente a las editoriales nacionales o extranjeras, a las librerías y,

también, mediante las agencias representantes de editoriales extranjeras.

La adquisición por medio de canje consiste en un intercambio de materiales con bibliotecas, asociaciones profesionales e instituciones, a nivel nacional e internacional. El material que puede ser canjeado corresponde a duplicados o donaciones que no se han incorporado a la colección, por no ser del interés de la biblioteca. La adquisición por medio de donación es otra forma de enriquecer la colección, sin gasto de dinero; sin embargo, requiere de la aplicación de políticas de selección, con el propósito de adquirir solamente el material de verdadero interés para la biblioteca.

La literatura publicada en forma no tradicional puede adquirirse por medio de donación, pero esta requiere un proceso lento y dificultoso, que implica investigar para determinar quién produce y dónde se puede obtener tal información. Para Amat Noguera (1978) este tipo de literatura corresponde a: "informes de investigación, tesis, preprints (documentos publicados en tiraje limitado antes de su publicación) y que no llega a realizarse, comunicaciones de congresos, etc." (p. 35).

Un estudio realizado por Crowther y Díaz (1987) en el sector educativo de América Latina, determinó algunas políticas y técnicas eficaces para adquirir información, aplicadas por las instituciones públicas latinoamericanas. Se menciona como ejemplo un centro de información que mantiene un control de los funcionarios de la institución que asisten a seminarios, cursos, conferencias, congresos, y a quienes, a su regreso, se les exige donar la información escrita recibida a la biblioteca para su debido procesamiento. Esto permite tener la documentación más actualizada en el campo.

Según Crowther, Díaz (1987) "estos centros han aprendido que la información más relevante usualmente no es comprable ni canjeable y que los métodos convencionales de adquisición no son los más adecuados". (p. 30).

Con base en lo anterior puede afirmarse que la información científica y técnica más valiosa, actual y pertinente no es comprable ni canjeable, y que su adquisición requiere técnicas más imaginativas que las usadas tradicionalmente. Esto exige un papel más activo del bibliotecario, pues debe investigar e involucrarse en todo lo que se relacione con la producción de información científica y técnica en su campo.

b. Función, Procesamiento de la información

La información, no importa la forma en que esté presentada (impresa en papel, en materiales audiovisuales, en diskettes, etc.) una vez que ha sido seleccionada y adquirida, requiere un adecuado tratamiento. En términos bibliotecológicos, se llama procesamiento, a la elaboración de un producto, para luego ser presentado como un servicio de información.

El procesamiento de información persigue dos objetivos: elaborar un documento secundario que puede ser en forma de ficha tradicional, o mediante registros en base de datos que representan al original y permiten su recuperación rápida y eficaz cada vez que se necesite, y proporcionar a cada documento un acomodo u orden físico dentro de la colección.

El procesamiento de información incluye una serie de actividades que implica:

Someterla a un análisis exigente que comporta ordenarla y clasificarla de tal suerte que sea rápidamente encontrada y que toda búsqueda se convierta, en una hipótesis ideal y posible, en una gratificación y no en una especie de tormento (Coll, Vinent 1989, p.22).

Las técnicas tradicionales usadas en las bibliotecas para el procesamiento de información se denominan catalogación y clasificación.

Catalogación: Implica hacer una descripción física tan completa como sea posible de todos los rasgos esenciales que identifican el material catalogado, tales como autor, título, edición, editorial, año, número de páginas, etc. Esta actividad también es llamada descripción bibliográfica.

La catalogación se hace con base en reglas utilizadas casi a nivel mundial, llamadas Reglas de Catalogación Angloamericanas.

Se puede decir que no es posible procesar ningún tipo de material sin realizar catalogación. Se comparte por lo tanto la definición que ofrece Coll-Vinent (1989) quien afirma que la catalogación es el proceso mediante el cual se:

.... describe el documento para su localización física, es la operación documental empleada en las bibliotecas de todo el mundo para fijar los rasgos esenciales del libro o revista y que, gracias a un lenguaje codificado, posibilita su rápida localización física una vez conocido el título o el autor y las siglas en que dicha catalogación queda expresada (p. 94).

Clasificación: Se realiza con base en sistemas organizados del conocimiento, en grupos lógicos de temas o materias; esta actividad consiste en agrupar los materiales por clases definidas o relacionadas con el tema de que tratan.

Para realizar la clasificación existen sistemas reconocidos a nivel mundial, como el sistema decimal de Dewey y el Sistema de Clasificación de la Biblioteca del Congreso; sin embargo, cada biblioteca, de acuerdo con su tamaño y con la naturaleza de la colección, puede elegir el sistema de clasificación que más se adapte a sus necesidades o diseñar uno propio.

El número de clasificación incluye una segunda fracción de números que identifican el apellido del autor del material. La catalogación y clasificación incluye, además, una actividad para asignar encabezamientos de materia, con los que se identifica el material procesado, según el tema de que tratan.

Las técnicas tradicionales de catalogación y clasificación no permiten dar un tratamiento amplio y específico en lo que respecta a la temática de los materiales.

Enfoques más recientes sobre el procesamiento de la información, específicamente de Amat Noguera (1979) y de Coll-Vinent (1989) incluyen, además de la catalogación y clasificación, otras actividades como descripción bibliográfica, indización y resumen, y las ubican dentro del concepto de análisis documental. Hay, por lo tanto, dos corrientes bien marcadas en lo que se relaciona al procesamiento de la información: una tradicional, que enfatiza en la descripción física de los materiales, denominada catalogación y clasificación, y una moderna, que busca resaltar la temática de los materiales, llamada análisis documental.

Para las bibliotecas especializadas es más conveniente aplicar el análisis documental, ya que permite asignar términos más específicos, extraer y resumir los puntos sobresalientes del contenido o tema de los materiales; en otras palabras, facilita que el procesamiento de información sea profundo y específico. Se comparte, por lo tanto, la opinión de Coll-Vinent (1989) que al respecto dice:

La descripción bibliográfica, la catalogación y clasificación son insuficientes, pues no ofrecen una idea clara y completa del contenido del documento. Es mediante la indización y condensación o resumen que se logra representar claramente el contenido del

material procesado; ambos procesos representan "el corazón de todo sistema informativo" (p. 96).

Indización: Es la actividad que busca identificar, lo más específicamente posible, la temática de los materiales y representarla mediante palabras claves o descriptores. Coll-Vinent (1989) define la indización de la siguiente forma:

"... la indización consiste en extraer de un documento original o de su resumen unos vocablos especialmente expresivos y con una enorme carga informativa, los descriptores o palabras-clave, muy indicativos del contenido esencial del documento indizado" (p. 88).

Para asignar palabras claves o descriptores es necesario el uso de lenguajes controlados o "thesaurus". Cada biblioteca puede elegir un lenguaje controlado, o varios, según sus necesidades.

"El thesaurus es en esencia un diccionario de descriptores ordenado alfabéticamente y es un léxico de términos escogidos en un ámbito o en una disciplina determinada en razón de ser de carácter descriptivo" (Coll-Vinent, 1984, p. 91).

La importancia de la indización consiste en que permite asignar términos más específicos al material que se procesa, con lo que se dan más caminos para la búsqueda posterior, por tema o temas.

Resumen: Es un extracto o resumen del contenido del documento original, que se logra mediante la indización y el análisis.

El tipo de resumen más común y utilizado es el indicativo o analítico, que es una representación condensada y abreviada del documento analizado. Para que el resumen sea válido debe ser fiel, coherente y claro; o sea, debe decir lo mismo que el texto original en pocas palabras. El objetivo del resumen indicativo o analítico es ofrecer la información científica a los investigadores, en forma abreviada y organizada, para que puedan seleccionar rápida y fácilmente lo que más les conviene, sin necesidad de revisar los originales.

La preparación de resúmenes es una actividad que demanda gran capacidad y experiencia; como escriben Boret y Poyrot, citados por Coll-Vinent (1989), los resúmenes exigen una inteligencia ágil para lograr un análisis y síntesis adecuados. Para realizar un resumen, es necesario "penetrar" en el texto original y comprenderlo, para establecer sus relaciones internas y luego escribir un texto simplificado.

En lo que respecta al procesamiento de información, cada biblioteca puede definir sus políticas, basadas principalmente en las necesidades de sus usuarios, en el volumen de información que maneja, en el tema que cubre y en los recursos disponibles, tanto materiales como humanos. En la actualidad, que se dispone de la informática en las bibliotecas, con máquinas de gran capacidad y rapidez, no se justifica el uso de técnicas tradicionales para el procesamiento de la información.

La biblioteca especializada, al definir sus políticas en relación con el procesamiento de información, debe asegurarse de que éstas sean flexibles y que logren el nivel más elevado y específico, con el propósito de elaborar un producto que responda a las exigencias de sus usuarios.

Una recomendación de Pauline Atherton (1980) en su libro **Manual para sistemas y servicios de información**, consiste en que el procesamiento de la información, sin importar su tipo, debe estar centralizado en un solo lugar de la biblioteca, con el objetivo de lograr uniformidad y consistencia. Se comparte plenamente esta posición, por considerar que es de gran importancia seguir lineamientos o políticas únicas, para economizar tiempo y dinero y facilitar el intercambio de información.

c. Difusión de la información

Cuando ya se han cumplido las funciones de selección y adquisición, y procesamiento de la información, se posee un producto listo para salir al mercado.

La correcta difusión de la información representa el final exitoso de las funciones anteriores. De poco sirve seleccionar y procesar información acertadamente, si no se brinda un adecuado servicio de divulgación y préstamo.

Se plantea, por lo tanto, un rubro de gran interés para la biblioteca especializada que es diseminar o dar a conocer su producto, para que los usuarios conozcan sus servicios y los soliciten.

Es obligación de la biblioteca elegir programas tendientes a brindar un conocimiento amplio de sus servicios, tanto a sus usuarios potenciales como al público general. Amat Noguera (1979) presenta tres formas de divulgación de la información.

- Difusión general: se trata de una distribución general que busca dar a conocer la información existente en forma sencilla, por medio de circulación de revistas, de boletines, de tablas de contenido, de ficheros, de préstamo, etc.

- Difusión bibliográfica: consiste en elaborar boletines sobre los materiales que se posee, acompañados de un resumen que represente al original; además, boletines bibliográficos e información escrita sobre búsquedas bibliográficas que se han hecho anteriormente.

- Difusión selectiva (DSI): Se da para los usuarios que tienen una categoría definida de acuerdo a su especialidad. A éstos se les distribuye referencias bibliográficas o resúmenes de artículos de los materiales de su interés.

Un programa eficiente de divulgación de información nos asegura que nuestro producto será utilizado.

La función de difusión de la información incluye también atención al público, por medio de circulación y referencia, que son los departamentos de la biblioteca encargados de ofrecer y brindar un servicio diario.

Cada biblioteca puede definir y aplicar políticas o lineamientos en relación con los servicios que desea prestar, tomando en cuenta las necesidades de los usuarios y los recursos disponibles.

Entre las recomendaciones de la OEA/ICAITI (1987) para la organización y funcionamiento de unidades de operación técnica, están las funciones deseables de un servicio de difusión de la información, las cuales se citan seguidamente:

- Ofrecer respuesta a preguntas específicas, en forma rápida y eficaz.
- Orientar a los usuarios, dirigiéndolos a las fuentes pertinentes.
- Conocer fuentes externas y establecer servicios de préstamos interbibliotecarios.
- Realizar préstamos a sala y a domicilio.
- Brindar servicio de divulgación de los materiales que posee.
- Ofrecer el servicio de reprografía.
- Brindar servicio al personal de la organización con material de su interés.

- Divulgar y apoyar actividades profesionales de su área de interés, tales como: conferencias, seminarios, cursos, etc.

Ahrensfield, Christianson y King (1981) presentan tres niveles en los servicios de difusión de la información: nivel mínimo, máximo e intermedio. Se citan a continuación las funciones del nivel máximo:

- Localizar, sintetizar y evaluar información y presentarla por medio de documentos secundarios.
- Realizar búsquedas exhaustivas sobre la literatura profesional del campo de interés.
- Producir bibliografías críticas.
- Preparar y distribuir a los interesados listas y resúmenes de los materiales de su campo.
- Realizar y ofrecer el servicio de traducciones de artículos.
- Elaborar y aplicar programas de diseminación selectiva de la información.
- Investigar y estar informado de los trabajos inéditos relacionados con su área.
- Obtener y suministrar información sobre temas de interés a los empleados de la organización.
- Utilizar métodos computarizados.

Los servicios de la biblioteca deben responder, tanto a las necesidades de información de sus usuarios, como a los intereses de la organización matriz. Esto implica definir políticas flexibles congruentes con la situación cambiante del medio, con el propósito de ir adaptando el producto a las necesidades de información. Para que éstas tres grandes funciones se realicen con el máximo de eficiencia obliga a sus jefes o directores a poseer sólidos conocimientos de administración, además aplicar otros conocimientos, como metodología de la investigación, relaciones humanas y públicas, lo cual les amplía el dominio conceptual y práctico de su campo de acción.

Por otra parte, en una biblioteca (como en cualquier empresa moderna), se puede medir el desempeño con base en la productividad y la eficiencia. Williams (1988) propone que la eficiencia de la biblioteca puede medirse con base en su productividad y en el logro de sus objetivos.

B. Administración

Conceptos Generales

Con el propósito de introducir al lector en el estudio del área específica, de que trata esta investigación, se abordarán primero aspectos conceptuales generales sobre administración, para luego desarrollar el tema de la administración de personal o administración de recursos humanos.

La literatura sobre administración se caracteriza por la voluminosa cantidad de escritos de muchos autores que, de una forma u otra, retoman teorías anteriores, y por la existencia de una gran variedad de escuelas teóricas con diferentes enfoques. Hay, por lo tanto, múltiples definiciones sobre administración. Se presenta aquí una que permite resaltar conceptos fundamentales.

Robbins (1987) define la administración de la siguiente forma:

Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias de administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control (p. 5).

Para efectos de la presente investigación se introduce la siguiente definición empírica sobre la administración: es el conjunto de métodos y técnicas aplicadas en la organización , para manejar los recursos humanos, materiales y financieros en forma eficiente, con el propósito de lograr los objetivos planteados.

Los recursos humanos representan la fuerza de trabajo, ejecutado por personas que participan en todas las actividades; los recursos materiales están compuestos por el equipo y las provisiones utilizadas, y son gastados en la realización de las actividades, y los recursos económicos o financieros están representados por el dinero disponible y necesario para obtener los recursos anteriores.

Hay diferentes posiciones en cuanto a si la administración es una ciencia o es un arte.

Para autores como Koontz, O'Donnell, Weihrich (1983) "la administración como práctica es un arte; el conocimiento organizado en que se apoya puede ser denominado ciencia. En consecuencia, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes sino que son complementarios" (p. 9). Por lo tanto, administrar, al igual que ejercer otras profesiones como la medicina o la ingeniería, requiere del arte y de la ciencia. El arte consiste

en "saber como", y realizar las cosas en diferentes situaciones; la ciencia es utilizar un conocimiento formal y organizado para ejecutar el trabajo en forma más eficiente.

La administración es una ciencia porque utiliza datos probados en otras disciplinas; y es un arte en la medida que esos datos -ese conocimiento- se convierten en una guía para la actuación diaria.

Se plantea que la administración es una profesión que requiere de enseñanza formal de métodos y técnicas científicas, cuya aplicación es indispensable en cualquier empresa, sea pública, privada, de beneficio o de servicio, incluyendo por supuesto las bibliotecas.

1. Funciones de la Administración

Muchos autores en administración han descrito las funciones, actividades o componentes del proceso administrativo.

Fayol (1956) propuso que las funciones administrativas son: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para Hampton (1985) la administración incluye planeación, organización, dirección y control.

Gulick (1973) establece que las actividades del proceso administrativo son: planificar, organizar, administrar el personal, dirigir, coordinar, informar y presupuestar.

Para Stoner y Wankel (1989) las principales actividades administrativas son: planear, organizar, dirigir y controlar.

Podemos afirmar que la administración, como un todo, es un proceso integrado por funciones básicas e indispensables, que permiten seguir un orden o secuencia del trabajo que se realiza en la empresa.

a. Planeación

Para Robbins (1987) la planeación consiste "en el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa pues de los medios, (cómo se debe hacer), y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)" (p. 114).

Plantea Robbins (1987) que todos los administradores realizan planeación, y que ésta puede ser informal o formal. La planeación informal no utiliza documentos escritos, y en poca o en ninguna ocasión, se comparten los objetivos con otros miembros de la organización. Este tipo de planeación es frecuente en empresas pequeñas, donde solo el propietario

-administrador tiene una idea de adónde quiere ir y cómo espera llegar allí.

En el ámbito administrativo cuando se habla de planeación, hay que entender que es formal. Esta se distingue por tener objetivos específicos bien definidos, en forma escrita, y disponibles para ser consultados por cualquier integrante del equipo. La planeación debe acompañarse de programas específicos de acción, que definan claramente cómo se quiere lograr los objetivos; o sea, se elige el camino para llegar a éstos.

La planeación formal cubre un período de tiempo definido. Afirman Kaufman, Stone (1987) que los tiempos para la planeación son: planeación a corto plazo, que cubre de un mes a un año; planeación a mediano plazo, cuyo período es de uno a tres años, y planeación a largo plazo, cuyo período es de tres años o más.

b. Organización

Robbins (1987) plantea que organizar es una de las funciones de la administración que "incluye la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo deben agruparse, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones" (p. 6).

La organización, por lo tanto, se ejecuta cuando se tienen establecidos los objetivos y listos los planes y programas para alcanzarlos. Es necesario diseñar y desarrollar la organización que ayude a lograr exitosamente los objetivos. Organizar es concretar la forma en que se clasifica el trabajo y distribuirlo entre los integrantes de la organización, con el propósito de lograr efectivamente las metas propuestas.

Para Koontz, O Donnell, Weihrich (1988) organizar es: "agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa" (p.252).

Los conceptos sobre organización expuestos por Koontz, O Donnell y Weihrich definen claramente la organización como función del proceso administrativo. Además de la estructura física de la organización existe la estructura psicológica. Según Galbán Escobedo (1980) es común que se considere la organización solo desde el punto de vista estructural físico y mecánico, quitando importancia a los aspectos psicológicos, concepción que causa situaciones "patológicas" dentro de la organización. Los recursos humanos que actúan

recíprocamente en torno a una tarea o a una serie de tareas representan la dimensión de la estructura humana o psicológica de la empresa.

c. Dirección

Esta función del proceso administrativo es conocida con diferentes nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación. De cualquier forma que se le llame, según Stoner y Wankel (1989) consiste en tratar de que los miembros de la empresa actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Por medio de la función de dirección, los administradores pueden ayudar a los individuos a comprender la forma en que pueden satisfacer sus propias necesidades, desarrollar su máxima capacidad, y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Toda organización posee personas y es responsabilidad de la administración, dirigir y coordinar a todos sus miembros. Tal es la esencia de la función de liderazgo. Para Robbins (1987) "cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades a otros, escogen el canal de comunicación más adecuado, resuelven conflictos

entre sus miembros o solucionan su resistencia al cambio, realizan funciones de liderazgo" (p. 6).

En resumen, la dirección, a diferencia de la planeación, la organización y el control, que representan aspectos más abstractos del proceso administrativo, es una función muy concreta que implica una interacción constante con los trabajadores.

Otros aspectos relacionados con las actividades de la función de dirección serán analizadas en la sección 3 de este capítulo.

d. Control

La función de control consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo a las instrucciones, principios y objetivos que se tienen establecidos. El control, para Koontz, O' Donnell, Weihrich (1988) "es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo" (p. 609).

Algunos autores sostienen que la función de planeación y la de control son "inseparables". Consideramos que son

dos funciones que marchan de la mano, ya que no se puede lograr un control, si no se tienen objetivos y planes definidos. Para que los administradores puedan asegurarse de que las acciones de los miembros de la organización permita la obtención de metas, se requiere del control.

Hampton (1983) afirma que "controles" significa mediciones. Por medio del control, se logra reunir y "retroalimentar" información sobre el desempeño, para que los administradores puedan comparar los resultados obtenidos con los que se habían planeado, y con base en esto hacer modificaciones y tomar nuevas decisiones. Se han ofrecido conceptos generales sobre la administración y sus funciones. La aplicación acertada de sus principios conllevan a un buen resultado. Dicho de otra manera, una buena administración se reconoce por la ejecución equilibrada de sus funciones.

Para Mc Mahson et al. (1989) "La buena administración es a una organización lo que la salud es al cuerpo, el funcionamiento uniforme y eficiente de todas sus partes" (p.8). La buena administración establece prioridades, adapta el producto o servicio a las necesidades de una situación cambiante, logra el mejor beneficio de los pocos recursos existentes, perfecciona las normas y la calidad de su producto, y conserva elevado el estado de ánimo del personal.

2. Escuelas de Pensamiento Administrativo

Las diferentes escuelas del pensamiento administrativo están integradas por teorías. La importancia de las teorías es que proporcionan a los administradores un conocimiento científico, que le sirve de guía para actuar mejor. Las teorías administrativas, por lo tanto, proporcionan una base teórica comprobada científicamente, que sirve de guía para que los administradores la utilicen en la práctica.

George (1974) en su libro "Historia del pensamiento administrativo", presenta cuatro escuelas definidas en la evolución del proceso administrativo: la Escuela Tradicional o Administración Científica, la Escuela del Comportamiento, la Escuela del Proceso Administrativo y la Escuela Cuantitativa.

a. Escuela Tradicional o Científica

Esta escuela es la primera estructura de conocimientos administrativos. Ha servido de base para que múltiples estudiosos enriquezcan sus planteamientos. Sobre la escuela tradicional o científica George (1974) sintetiza que:

La administración tradicional o científica se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción-investigación y análisis de la operación del taller. Aunque

interesado en técnicas específicas tales como estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución del equipo en la planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana todas ellas centradas en la eficiencia y producción (p. 139).

La escuela tradicional o científica surgió a principios de este siglo. Su principal aporte fue la introducción de métodos científicos en la administración. Se basa en la teoría clásica, la cual dio énfasis excesivo a la organización formal. Uno de los principales contribuyentes a la administración científica fue Taylor, que en 1911 publicó su libro "The Principles of Scientific Management". Esta obra, junto con estudios realizados antes y después de su publicación, le dio a Taylor el título de "padre de la administración científica".

Otro aporte importante para la administración científica fue el de los esposos Frank y Lilliam Gilberth, que se inspiraron en los planteamientos de Taylor y dirigieron estudios de tiempos y movimientos, durante la década de 1910, en busca de reducir la fatiga de los trabajadores y aumentar la eficiencia (Chiavenato, 1988).

b. Escuela del Comportamiento

Esta escuela nació de los esfuerzos de líderes como Munsterberg y Grantt para implementar la importancia del individuo en cualquier esfuerzo de grupo. Sobre la teoría del comportamiento George (1974) menciona que:

Los estudiosos del comportamiento se centran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupos etc. La escuela es ecléctica e incorpora la mayoría de las ciencias sociales, incluyendo a la psicología, sociología, psicología social y antropología. Su rango es amplio e incluye desde como influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicosociales (p.143).

A partir del choque entre la escuela de administración científica y la del comportamiento o de relaciones humanas, se ha notado un incremento en el interés sobre este campo, lo que ha permitido profundizar y realizar numerosos estudios sobre dirección dinámica de grupos, comportamiento organizacional y los estilos más eficaces de administración de personal, con una sentida tendencia a humanizar las relaciones obrero patronales. La administración es, por lo tanto, un área activa y dinámica que se enriquece día a día con múltiples aportes y teorías, producto de la investigación y la práctica.

Algunos importantes aportes a la escuela del comportamiento son los de Elton Mayo, Mary Parker Follet, Olivier Sheldon, Chester I. Barnard, y pensadores contemporáneos como Simon, Argyris, Selekman y Leavit.

c. Escuela del Proceso Administrativo

En esta escuela, según George (1974) "la administración se ve como un proceso universal y prácticamente idéntico sin importar su esfera de operación: gubernamental, industrial o institucional" (p. 144). Esta escuela considera la administración como un proceso y se centra en el análisis de las funciones del administrador. El padre de esta corriente del pensamiento administrativo es Henry Fayol, por su original enumeración de las funciones administrativas que se conservan vigentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

d. Escuela Cuantitativa

Esta escuela es llamada también investigación de operaciones o ciencia administrativa. Su característica más sobresaliente es la utilización de grupos de científicos o especialistas en diferentes disciplinas, los cuales unen y discuten sus conocimientos para estudiar y solucionar

efectivamente un problema. Tanto la escuela del proceso administrativo como la cuantitativa se basan en la teoría clásica.

e. Enfoque de Sistemas

Autores como Stonner y Wankel (1989) y Robbins (1987) presentan dos enfoques recientes en el pensamiento administrativo: el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencias; presentan como una integración de las teorías anteriores. Por lo tanto, las ideas y conceptos modernos no han reemplazado a las teorías más antiguas, sino más bien han tratado de adaptarlas a la situación actual.

El enfoque de sistemas concibe la organización como un sistema compuesto por partes o subsistemas, y propone que las actividades de cualquiera de sus partes afectan a todas las demás partes. Sobre este enfoque Stonner y Wankel (1989) afirman que:

La teoría de sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y de largo alcance, además nos permite entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse (p. 52).

La teoría de sistemas profundiza en la definición de componentes y relaciones.

f. Enfoque de Contingencia

Los investigadores que examinan el funcionamiento de las organizaciones, en relación con las necesidades de sus miembros y con las fuerzas externas que influyen en ellas, destacan el enfoque de contingencias en la administración. El enfoque de contingencias, llamado también, enfoque situacional o enfoque de eventualidades, enfatiza la dinámica y las interrelaciones inherentes a las organizaciones y al comportamiento de sus miembros.

Según Robbins (1987), el enfoque de eventualidades tiene tres componentes: el medio ambiente, los conceptos y técnicas administrativas y las relaciones entre ellos. Los conceptos y técnicas administrativas son las variables del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, comunicación y control; variables cuantitativas que incluyen, toma de decisiones, programación lineal y modelos de investigación de operaciones; variables conductuales: aprendizaje, modificación del comportamiento, motivación y dinámica de grupo; y variables del sistema: teoría general de sistemas, diseño de sistemas y sistemas de información administrativa. ^ Como puede apreciarse, el

enfoque de contingencias está diseñado para relacionar el medio ambiente con los conceptos y técnicas administrativas.

Para la aplicación de la teoría de contingencias, el administrador debe, según Stoner y Wankel (1989), "identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de la administración" (p. 53).

En síntesis, las diferentes escuelas de la administración están apoyadas en teorías presentadas por profesionales como psicólogos, filósofos administrativos, etc. Es obligación del administrador actual poseer estos conocimientos y resultados y lograr un balance apropiado entre la teoría y la práctica. Además, debe probar cuál de las teorías administrativas se adapta mejor a su empresa y le ofrece mejores resultados.

C. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos como tal, es una área específica que cuenta con su propia literatura, especialistas y focos de interés. Sin embargo, forma parte significativa de un campo más amplio llamado administración. La administración de recursos humanos en las últimas décadas ha tenido un amplio desarrollo; han surgido y florecido diferentes escuelas y orientaciones teóricas. Entre las que más han tratado de resaltar el papel del elemento humano en la organización están la teoría "X y Y", de Douglas Mc Gregor; teoría de madurez-inmadurez, de Chris Argyris; teoría motivación-higiene, de Federick Herzberg; sistemas de administración, de Rensis Likert; y jerarquía de las necesidades, de Maslow. Se ha notado, además, un creciente interés en la investigación y, por lo tanto, aportes y aplicaciones de nuevas técnicas.

Diferentes autores han estudiado y definido la administración de recursos humanos. Sin embargo, para efectos de esta investigación nos limitamos a presentar la interpretación de Barquero (1987) que dice:

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos (p. 21).

Podemos decir que la administración de recursos humanos es la función de la administración que tiene que ver con el trato directo con los trabajadores. Tiene dos objetivos fundamentales: el bienestar y desarrollo para cada integrante del grupo de trabajo y el logro efectivo de las metas de la empresa.

La administración de recursos humanos se divide a su vez en funciones o áreas de actividad propias e indispensables. Estas funciones para Peña (1982) son:

- Función distributiva
- Reclutamiento y ⁽²⁾selección
- Función formativa (adiestramiento y desarrollo)
- Función social (relaciones humanas)
- Función de documentación, trámites y registros
- Función política y normativa.

1. Función distributiva

A ésta se le considera la primera función de la administración de recursos humanos. Su objetivo principal es definir la remuneración apropiada para los diferentes trabajos, tomando en cuenta las tareas y los requisitos que debe poseer la persona que va a realizarlas (Barquero, 1987).

La función distributiva es también llamada investigación técnica, ya que trata del análisis del trabajo, de la clasificación y valoración de puestos, de estudios estadísticos, de encuestas e investigaciones relacionadas con los puestos de trabajo. La descripción de puestos es una fuente de información indispensable en toda planeación de recursos humanos. Esencial desde la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la remuneración salarial.

El análisis de puestos es un proceso para recolectar y analizar datos sobre los diferentes puestos, básicamente, "el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño" (Chiavenato, 1988, p. 277). Mientras que el análisis de puestos se centra en el cargo en sí, la descripción de puestos se interesa específicamente en las obligaciones y condiciones que se relacionan con el cargo; por lo tanto, la descripción incluye las tareas y responsabilidades de un puesto determinado.

Se puede afirmar que el análisis y descripción de puestos es una técnica administrativa de gran importancia, tanto para los administradores como para los trabajadores. Reyes (1989) afirma que: su utilidad para los gerentes, es que les permite saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y

características de cada puesto. Uno de los propósitos fundamentales de la descripción de puestos es definir claramente, tanto para el empleado como para el administrador, sus funciones; aclara, además, las líneas jerárquicas en el trabajo, de acuerdo con el esquema organizativo existente.

La valoración de puestos consiste en un análisis de la descripción del puesto, y de las condiciones salariales externas e internas existentes, con el propósito de mantener un equilibrio en el pago por la realización de las diferentes funciones de ese puesto, para adaptarlo a los cambios socioeconómicos que se presenten. Para Barquero (1987) la valoración de puestos es la técnica que:

Parte del análisis del puesto para determinar en que grado o medida están presentes los factores seleccionados para su evaluación (dificultad, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc.), en relación con otros puestos del mercado laboral (consistencia o armonía externa), y de la empresa (consistencia o armonía interna), con el fin de asignarle una tasa salarial justa y objetiva (p. 123).

Las organizaciones actuales son dinámicas; junto a sus cambios organizativos las funciones y responsabilidades deben progresar. La descripción de puestos por lo tanto debe revisarse y actualizarse periódicamente, con el propósito de incorporar cambios en el trabajo.

Por medio del análisis se estudia un puesto determinado para adaptarlo a las exigencias actuales y futuras. El análisis del puesto se hace mediante la revisión exhaustiva de la descripción del puesto existente; mediante observación, entrevistas y sugerencias; además, por medio de la comparación del valor, los deberes y las responsabilidades de puestos similares en otras organizaciones.

2. Reclutamiento y selección de personal

Esta función consiste en atender las actividades relacionadas con los medios y las fuentes de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la organización. "Los tres procedimientos de la contratación íntimamente relacionadas: el reclutamiento, la selección y la colocación, proporcionan oportunidades para hacer mucho más que solo llenar las vacantes actuales" (Pigors y Myers, 1982, p.229).

El proceso de reclutamiento, selección y colocación de personal, es de suma importancia. Su objetivo principal es la

selección y colocación del mejor personal para las diferentes especificaciones de los puestos vacantes, previa identificación de sus cualidades y aptitudes mediante pruebas y entrevistas.

a. Reclutamiento

El reclutamiento es el primer paso para atraer candidatos con las características deseadas por la empresa, para seleccionar, entre éstos, los que finalmente ocuparán el puesto.

Teóricos de la administración como Pigors y Myres (1979), Strauss y Sayles (1980), Stoner y Wankel (1989), Robbins (1987), coinciden en que los métodos universalmente usados para el reclutamiento de personal son: búsqueda interna, anuncios en periódicos y en revistas científicas, referencias de empleados, agencias de empleos estatales o privadas y contacto con colegios y universidades.

Se interpreta que el reclutamiento es la parte del proceso de selección que busca atraer, de diferentes formas, candidatos para seleccionar los que mejor se adapten al puesto vacante.

b. Selección

Terminado el proceso de reclutamiento, cuando se posee un número aceptable de aspirantes, se inicia el proceso de selección. El objetivo de este proceso es elegir entre los solicitantes a las personas que mejor se adapten a las especificaciones del puesto.

Strauss y Sayles (1980) expresan lo siguiente:

El proceso de selección es esencialmente de predicción - de estimar acertadamente cual de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trata (o, más estrictamente, puesto que la predicción nunca puede ser perfecta, cuáles de los solicitantes tienen las mejores probabilidades de éxito (p. 383).

Por su parte Chiavenato (1983) presenta la selección de recursos humanos como "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o a aumentar la eficiencia y el desempeño del personal" (p. 201).

Como el proceso de selección lo que busca es elegir entre las personas reclutadas las que mejor se adapten al puesto, requiere de información sobre éstos lo más completa posible, por medio de instrumentos, que a su vez constituyen

selección de personal, en forma más sencilla o más amplia. Para Chruden y Sherman (1982) estos pasos son: recepción de solicitudes, entrevista preliminar, llenado de fórmula de solicitud, pruebas de empleo, entrevista, investigación de antecedentes, selección preliminar, selección final del supervisor, examen físico y asignación. Por su parte, Straus y Saylor (1980) dicen que hay un mínimo de cinco instrumentos principales de selección: los formularios de solicitud, las entrevistas, las pruebas formales o tests, los exámenes físicos y los centros de evaluación. De estos instrumentos se hablará a continuación:

b.1 Formularios de solicitud: éste es un medio muy tradicional de recolectar información, en forma rápida sobre el aspirante, con relación a su nivel académico, experiencia en otros trabajos, y datos biográficos en general. Aquí se obtiene información básica del candidato para los pasos posteriores.

b.2 Entrevista: el paso siguiente al llenado del formulario de solicitud, es la entrevista. Esta técnica permite ampliar y aclarar información sobre el aspirante; además, da oportunidad al entrevistador, de observar a la persona en su totalidad y evaluar su comportamiento

directamente (Strauss y Sayles 1980). La entrevista es la técnica de selección de personal de uso más común en las organizaciones; representa un factor decisivo para la contratación posterior.

b.3 **Pruebas formales o tests:** entre las pruebas formales están: las de rendimiento, de inteligencia, de aptitud, de interés y de personalidad. Cabe resaltar las de aptitud, llamadas también por otros autores muestra de trabajo. Esta prueba consiste en escoger una muestra de trabajo tomada del análisis del puesto y asignarla al aspirante para que la realice. Enfatiza Robbins (1987) que este método permite determinar los conocimientos, destrezas y habilidades reales del trabajador para ejecutar las funciones deseadas. Las pruebas formales específicas son de gran importancia, ya que permiten conocer la capacidad real del aspirante para realizar sus funciones diarias en el futuro.

Las pruebas escritas fueron muy utilizadas; sin embargo, en los últimos veinte años su uso ha disminuido grandemente, debido a que se han calificado como discriminatorias y a que no se relacionan en forma directa con el trabajo. Es difícil elaborar pruebas escritas para los diferentes trabajos, porque representan un elevado costo en tiempo y dinero.

Debido a esto actualmente muchas empresas ya no las utilizan (Robbins 1987).

- b.4 **Examen físico:** este es uno de los últimos pasos del proceso de selección. El objetivo principal es, según Stoner y Wankel (1989) garantizar que el candidato goza de buena salud, para desempeñarse en el puesto que desea, proteger a los trabajadores actuales, poseer un expediente médico del aspirante, y proteger a la empresa de reclamos posteriores en relación con la salud.

Se enfatiza la necesidad de que la empresa cuente con servicios médicos para que se logre un minucioso y completo examen físico del aspirante.

- b.5 **Centros de evaluación:** este es un tipo de prueba de simulación más compleja y elaborada del desempeño, cuya finalidad específica, según Robbins (1987) es evaluar el potencial gerencial del aspirante. Este método lo ejecutan los gerentes, supervisores y psicólogos directamente con los candidatos, a quienes someten a varios días de ejercicios que simulan los problemas reales que afrontarán en el trabajo.

Además de las pruebas formales mencionadas anteriormente, Stoner y Wankel (1989) introducen otras. Según ellos, compañías modernas poseen programas especializados en computadora, un analizador para las calificaciones y un "software" generador de pruebas. Estas pruebas son novedosas y discutibles; entre ellas están: los análisis de escritura, las pruebas para detectar mentiras. También anuncian que la IBM usará próximamente análisis de orina con el propósito de descubrir si los candidatos utilizan drogas.

El proceso de selección presentado es el de uso común; sin embargo, cada empresa puede definir sus políticas al respecto con base en su complejidad y especialidad y dar mayor o menor énfasis a los pasos descritos, tomando en cuenta que el objetivo principal del proceso de selección es obtener toda la información que sea posible sobre el candidato, para facilitar una decisión acertada, al seleccionar y contratar un nuevo miembro de la organización.

c. Inducción y orientación del personal

Cuando se termina el proceso de selección y contratación, los empleados recién llegados ameritan un buen recibimiento como nuevos miembros de la organización; por medio de la inducción y la orientación, es posible

brindarles información necesaria para que se desempeñen con más facilidad desde el inicio.

Los programas de inducción y orientación incluyen información de tres tipos:

- información global sobre el trabajo;
- estudio de la historia, objetivos, productos o servicios que se elaboran en la organización;
- información detallada sobre las reglas de trabajo, políticas y beneficios para el personal (Wankel y Stoner 1989).

Se plantea que los programas de inducción y orientación, sean formales o informales, son necesarios en cualquier empresa al contratar personal nuevo, pues les proporciona a los recién llegados información global sobre su nuevo empleo, la organización, sus deberes y beneficios, y de esta forma pueden iniciar su trabajo con más confianza y seguridad.

d. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso utilizado en las organizaciones para valorar el rendimiento de los recursos humanos en la realización de su trabajo, con el

propósito de conocer su grado de eficiencia. La evaluación del desempeño es un proceso continuo utilizado para brindar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo en la organización (Stoner y Wankel, 1989).

Cualquier programa de evaluación del rendimiento debe poseer objetivos básicos:

- mejorar el rendimiento y la efectividad,
- favorecer el autodesarrollo,
- conocer el progreso de los nuevos empleados,
- reconocer los logros individuales,
- cooperar en el desarrollo de la evaluación crítica,
- brindar información al trabajador sobre su posición,
- seleccionar candidatos para posibles ascensos (Terry, 1987).

El propósito fundamental de cualquier programa de evaluación del desempeño es mejorar las relaciones entre jefes y subordinados; además crear conciencia en el trabajador en cuanto a los aspectos en que puede mejorar o progresar. El estudio más notable sobre la evaluación del desempeño lo realizó Herber Meyer y otros colegas, a principios de 1910 en la General Electric Company. El principal aporte de esta investigación fue que las

En conclusión, la evaluación del desempeño es un proceso útil y necesario en la empresa, que requiere sutileza, equilibrio y criterios válidos y objetivos, en busca de lograr retroalimentación y cambios de actitud positivos en los trabajadores. Además, debe prevalecer el respeto mutuo y las buenas relaciones humanas entre jefes y subalternos, para lograr la armonía, factor necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. Función formativa (adiestramiento y desarrollo)

Esta función consiste en poner en práctica programas de adiestramiento y capacitación, encaminados a preparar al personal, con base en las necesidades actuales y futuras de la organización. Existen procedimientos o formas de determinar o conocer las necesidades de adiestramiento del personal. Para Stoner y Wankel (1989) son los siguientes:

- resultados del desempeño individual,
- carencia de conocimientos o destrezas incluidas en la descripción del puesto,
- eficacia de la organización, que se logra conocer por medio del éxito alcanzar las metas,
- consulta a los diferentes niveles de autoridad sobre deficiencias notadas en sus departamentos.

evaluaciones formales no siempre logran mejorar el desempeño de los trabajadores; por el contrario, crean resentimientos y dolor en éstos (Stoner y Wankel, 1989).

La principal recomendación de Meyer sobre las evaluaciones del desempeño es que éstas deben buscar mejorar el desempeño futuro del trabajador. Esto es posible lograrlo cuando los jefes y subalternos fijan sus metas conjuntamente y evalúan sus progresos, dejando de lado las formas tradicionales, donde el jefe toma el papel del juez. Esta metodología participativa de evaluación permite mayor satisfacción y disposición del trabajador para mejorar en el futuro.

Podemos afirmar que toda evaluación del desempeño ofrece una oportunidad al administrador de lograr dos objetivos: primero, intercambiar información con su personal sobre lo que se está realizando y, segundo, mejorar el desempeño futuro de sus subordinados. Un intercambio efectivo de información en la evaluación del desempeño, permite ofrecer al trabajador información sobre el mismo, y de esta manera, hacer que corrija su conducta -en caso de que esté fallando- y lograr un desempeño de acuerdo a los niveles deseados y a las expectativas que se han creado sobre él.

Las habilidades del trabajador pueden ubicarse en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problemas; por lo tanto, los programas de capacitación deben estar dirigidos a satisfacer estas habilidades básicas (Robbins 1987).

Por su parte, Terry (1978) afirma que el desarrollo del personal se puede ubicar en dos tipos principales:

- Orientado al trabajo, que ayuda a las personas a mejorar en la realización de su trabajo.
- Autodesarrollo; lo más común es que esté dirigido a satisfacer las necesidades individuales de desarrollo del trabajador.

La importancia, según Terry (1978) es igual en ambos tipos de adiestramiento, tanto para la administración, porque le ayudan a lograr con más éxito sus objetivos, como para el trabajador, porque aumentan su satisfacción personal.

En resumen, el gerente debe idear e implantar programas de adiestramiento en la empresa, que contribuyan a lograr un desarrollo efectivo del trabajo para alcanzar los objetivos planteados, y que proporcione oportunidad a cada trabajador de desarrollar su potencial.

En todos los actos de la vida, incluso el trabajo, el aprendizaje no termina nunca. En el caso específico de la Bibliotecología, considerada como una profesión multidisciplinaria que involucra muchas actividades, no basta con la formación profesional que poseen los bibliotecarios para estar actualizado en las nuevas técnicas y métodos aplicables a su profesión. Es necesario, por lo tanto, adecuados planes de capacitación que brinden nuevos conocimientos al personal de las bibliotecas.

De todas las funciones del bibliotecario, la principal es brindar un servicio eficiente de información a profesionales de diferentes disciplinas, por lo que requiere de una constante actualización; por medio de la capacitación, logra desempeñarse con más eficiencia, ampliar su cultura, y su currículum como profesional y estar actualizado. La capacitación ayuda a que el bibliotecario ocupe un nivel semejante a otros profesionales y de esta manera, pueda aumentar el prestigio de su gremio. También lo acredita para contribuir en forma más eficiente con la cultura y la investigación.

4. Función Preventiva (seguridad e higiene del trabajo)

Esta función trata del servicio médico, del examen físico de ingreso, de los primeros auxilios, de la sanidad ambiental, de los programas de prevención de accidentes e investigaciones de

sus causas, del establecimiento de normas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo, de las actividades encaminadas a atender y prevenir accidentes y enfermedades físicas y psicológicas relacionadas con el trabajo.

Los programas de higiene y seguridad en el trabajo "constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados" (Chiavenato, 1988, p. 422). Tanto la higiene como la seguridad en el trabajo se han fortalecido con otras ciencias o campos como la legislación, la psicología del comportamiento, la ecología, la tecnología, la higiene industrial y los avances en la administración; sin embargo, su desarrollo no es satisfactorio, sobre todo en los países en desarrollo (Pigors y Myers, 1982).

La función preventiva es tan importante como cualquiera de las otras de la administración de recursos humanos, pues su principal objetivo es lograr, en el presente y en el futuro, la salud y el bienestar de los empleados. Cada empresa tiene riesgos propios. Es función de sus dirigentes investigar, detectar y prevenir los riesgos o causas específicas de accidentes y enfermedades profesionales. Sin embargo, diferentes autores que tratan el tema clasifican en forma general estos riesgos, en dos grandes categorías: las causas materiales y las causas humanas.

Los riesgos o causas materiales de accidentes y enfermedades profesionales incluyen las deficiencias en las instalaciones y los lugares de trabajo, en las máquinas y el material mecánico, en las sustancias peligrosas compuestas por materias primas, en materias intermedias, así como en sustancias, agentes y productos utilizados o fabricados por las empresas, y los defectos en los métodos de trabajo y su organización.

Las causas humanas de accidentes y enfermedades profesionales se relacionan directamente con el trabajador. Son tan importantes como las causas materiales, pero más difíciles de identificar, evaluar y enfrentar. Se atribuyen al individuo y se componen de factores como: descuido o despreocupación, falta de adiestramiento e información, o esfuerzo excesivo en la realización de una tarea (OIT, 1987).

La OIT (1987) recomienda que para lograr efectividad en las medidas preventivas adoptadas en la empresa, es necesario eliminar las condiciones de trabajo peligrosas e inadecuadas, como los actos peligrosos, pues en casi todos los accidentes de trabajo intervienen ambos elementos. En este aspecto, la OIT es enfática al afirmar:

La intervención del factor humano solo puede, sin embargo, originar un accidente si existe simultáneamente condiciones peligrosas. Es menester por lo tanto, procurar en todos los

casos evitar o neutralizar las consecuencias de un desfallecimiento humano, siempre posible, mediante la adopción de medidas, técnicas o de otra índole, capaces de eliminar las condiciones materiales o métodos de trabajo peligrosos en sí (p. 58).

La OIT (1987) presenta cuatro formas principales de prevención de riesgos en el trabajo.

- Eliminación del riesgo: consiste en eliminar el riesgo por medio de la no realización de trabajo altamente riesgoso.
 - Eliminación de la exposición de la persona al riesgo, si no es posible eliminar o reducir la gravedad del riesgo a un nivel aceptable.
 - Aislamiento del riesgo: consiste en formar una barrera material o educativa entre las personas expuestas y el riesgo.
 - Protección de las personas: consiste en proteger al trabajador expuesto, por medio de equipo individual apropiado.
- a. Medicina e higiene en la empresa

Regidos por los códigos oficiales del trabajo y los reglamentos que fijan condiciones seguras en el trabajo, las empresas ofrecen también atención médica permanente para sus trabajadores. Esta atención, para Strauss y Sayles (1981), cubre los siguientes servicios:

- Examen físico: consiste en una serie de exámenes y análisis en busca de conocer el estado de salud del candidato, antes de ser contratado.
- Primeros auxilios: es ofrecer los servicios básicos de emergencia a los trabajadores que sufren accidentes durante el trabajo, y enviarlos al centro médico correspondiente, si fuera necesario.
- Pruebas periódicas a los trabajadores con más riesgos profesionales, con el propósito de prevenir y detectar la aparición de enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Servicio médico permanente a los trabajadores.
- Educación a los trabajadores, con el propósito de prevenir enfermedades tanto físicas como psicológicas, originadas del trabajo.

La higiene y seguridad ocupacional son actividades que están íntimamente relacionadas con el rendimiento y la moral de los trabajadores. Mientras que la higiene se conforma de normas y procedimientos que buscan proteger física y mentalmente al trabajador protegiéndolo de los riesgos relacionados con sus funciones y el espacio físico donde las realiza, la seguridad está integrada por medidas técnicas, psicológicas y médicas, utilizadas para prevenir accidentes, quitar condiciones inseguras en el trabajo, educar y convencer a los trabajadores sobre la importancia de utilizar medidas preventivas (Chiavenato, 1988).

Las medidas preventivas pretenden reducir o eliminar los riesgos, accidentes o enfermedades presentes y futuras en el trabajo. Su gran importancia estriba en que contribuyen a evitar el dolor y sufrimiento de los trabajadores, lo cual beneficia a la empresa, pues no tiene que cubrir los grandes gastos que representa los accidentes y las enfermedades del trabajo.

En conclusión, en toda empresa suele producirse, en menor o mayor escala, riesgos, accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo. Las condiciones de trabajo que incluye factores químicos, físicos, biológicos y psicosociales contribuyen, por separado, o en forma

combinada, para producir enfermedades o accidentes en el trabajo.

5. Función Social (Relaciones Humanas)

En razón de que esta función cubre, tanto los aspectos humanos en la organización, como los factores que determinan el comportamiento de los individuos, se convierte en un aspecto amplio y complicado. La cobertura total de este tema es difícil, por lo que nos concretaremos a tratar aspectos relevantes, de acuerdo al interés del estudio. La función social está integrada por subfunciones o actividades estrechamente relacionadas con las personas sobre la función social en la A.R.H. (Barquero, 1987) dice:

Los aspectos humanos de la organización constituyen el conjunto de acontecimientos íntimamente relacionados con el "factor humano", y las normas, procedimientos y medidas, indispensables para su atención deben procurar, primordialmente, al mismo tiempo que se incremente la productividad, obtener la satisfacción del trabajador, una alta moral y la coincidencia de sus necesidades con la empresa (p. 119).

La disciplina del comportamiento humano en la organización se ha enriquecido y solidificado fuertemente, sobre todo en el siglo XX, donde se destacan dos corrientes principales: la escuela clásica y la escuela de las relaciones humanas, que

originan, a su vez, dos estilos de liderazgo o dirección, el clasista o autoritario y el motivacional o humanista.

a. Estilo de administración clasista o autoritario

La escuela clásica origina el estilo de liderazgo autoritario, donde se aplican los principios de la teoría "X", de Douglas Mc Gregor, los cuales son:

- El principal incentivo para el hombre es el económico.
- El hombre es un ser pasivo que requiere ser administrado, controlado y motivado por la organización.
- Las emociones del hombre son irracionales.
- El hombre por lo general es perezoso, por lo que necesita incentivos externos.
- Las organizaciones deben ser planeadas para neutralizar y controlar los sentimientos y las características imprevistas.
- Las personas se oponen a los objetivos de la organización.
- El hombre es incapaz de su control y disciplina (Chiavenato, 1988).

El administrador que se basa en los principios de la teoría "X" y en la Escuela Clasista u Autoritaria se puede identificar por las siguientes características:

- Está convencido de que la autoridad es un derecho otorgado por Dios.
- Despacha órdenes imperativas y temperamentales, los cuales solamente deben ser cumplidas.
- Delega instintivamente responsabilidades, asignadas sin explicaciones adecuadas.
- Aplica intuitivamente sanciones, sin tener toda la información necesaria.
- Rechaza el trabajo en equipo y la aceptación de iniciativas y sugerencias, pues no confía en la capacidad de otros.
- Ofrece atención subjetiva a los asuntos relacionados con los recursos humanos.
- Se despreocupa de las condiciones del medio ambiente laboral.
- Se preocupa exageradamente por controlar el rendimiento de las personas (Pacheco 1981).

Notamos que el concepto de la teoría clasista y la teoría "X" con respecto al comportamiento humano, es simplista, pues considera al trabajador como un instrumento de la organización, dispuesto a recibir órdenes y a

cumplirlas de inmediato sin cuestionarlas; le limita la capacidad de pensar y tomar decisiones; lo sitúa como un instrumento, una especie de robot sin voz ni voto, dispuesto a ser moldeado a los deseos e intereses de la organización.

b. Estilo de administración motivacional o humanitaria

Surge como protesta a la concepción materialista de los clásicos, sobre el comportamiento humano. Los cimientos de la escuela de relaciones humanas se implantaron cuando se publicaron los resultados de los famosos experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 y 1933, en las Western Electric Company, por la Srta. Marg Parker Follet, y dirigida por Elton Mayo. El propósito de esta investigación fue conocer la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los operarios, determinada a través de la producción (Chiavenato 1988). Sin embargo, la investigación permitió concluir que en la productividad influían factores psicológicos y no ambientales. Los factores psicológicos resaltados fueron que, para el individuo, son muy importantes las relaciones con sus compañeros de trabajo y que necesitan integrarse a los grupos informales.

Otro aporte a la Escuela de Relaciones Humanas fueron las investigaciones de Kurt Lewin, quien tuvo una visión social del hombre, "teoría de campo". Lewin logró confirmar

que el comportamiento humano de una persona depende de la forma como concibe una situación en un momento determinado. El aporte de las investigaciones de Lewin fue la modificación de conceptos como el de autoridad por liderazgo. Lewin propone que el individuo sea visto como un ser activo ante los superiores, y que se le permita decidir si acepta o rechaza su influencia. Se acepta que el liderazgo lo proporcionen los individuos y no la organización (Pallavicine, 1988).

La escuela de relaciones humanas origina, por lo tanto, un nuevo estilo de liderazgo que puede ubicarse, a su vez, en los principios de la teoría "Y", de Mc Gregor, que incluye una visión opuesta a la teoría "X". Este enfoque humanista presenta una percepción más cercana a la naturaleza del hombre. Los principios de la teoría "Y" se resumen a continuación:

- Las personas pueden autodirigirse y autocomunicarse si se sienten comprometidas con los objetivos de la organización.
- El individuo normal acepta y busca la responsabilidad.
- La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones, puede darse en cualquier miembro de la organización (Robbins, 1987).

Se percibe un enfoque positivo del comportamiento humano en la teoría "Y". Se resalta la creencia de que el ser humano busca constantemente su desarrollo personal por medio de nuevos conocimientos y del desarrollo de nuevas habilidades.

El tipo de gerencia basado en los enfoques del pensamiento administrativo humanista, puede identificarse por valores como:

- El ejercicio de la autoridad, aunque más a base de persuasión que de obediencia subordinada.
- Una razonable delegación de responsabilidades, acompañadas de un adecuado conferimiento de autoridad para facilitar el cumplimiento de aquella.
- Un gusto por el trabajo en equipo, como medio para escuchar críticas y sugerencias de los subalternos.
- La aplicación equitativa de las sanciones mediante la interpretación correcta de los casos en cuestión.
- El reconocimiento de estímulos económicos y sociales, otorgados de manera sistemática y colectiva.
- La apreciación del trabajo realizado a través de la evaluación de resultados, así como la asignación de ascensos con base en dichos resultados y en los méritos personales.
- La práctica del diálogo con el personal, como un medio de participación en la toma de decisiones relacionadas con la marcha de la empresa (Pacheco 1981 p. 76).

El estilo de administración motivacional basada en el enfoque humanista permite resaltar el valor del recurso

humano en la empresa, permitiéndole un ambiente socio-laboral agradable, donde puede desarrollar al máximo su inteligencia y capacidad.

Las características del estilo de administración autoritaria y el motivacional son completamente opuestas: la primera tiene una concepción negativa del comportamiento humano, mientras que la segunda, una concepción positiva.

Actualmente, la Escuela de Relaciones Humanas sigue vigente, y se ha enriquecido con nuevos aportes surgidos después de los años cincuentas, entre los que están los escritos de Chester, Barnard, Rensis Likert, Douglas McGregor, Herbert Simon y William Whyte, considerados sociólogos administrativos. Su común pensamiento ha producido una revolución gerencial, al plantear teorías que recomiendan la participación activa de los trabajadores en las utilidades y en la gestión de empresas. Sus ideas forman el fundamento de los sistemas de administración por objetivos (Pacheco, 1981). La revolución gerencial que presenta Pacheco (1981) y Pallavicine (1988) constituye una nueva corriente surgida después de los años cincuentas, llamada Escuela Behaviorista.

c. Escuela Behaviorista:

Los autores que apoyan esta escuela presentan un nuevo concepto del individuo y la organización. En esta teoría, la organización es concebida como un sistema de transacciones, donde el trabajador, a cambio de un comportamiento deseado por la organización, espera una recompensa material o social.

Dota al individuo de la capacidad de rechazar cualquier comportamiento impuesto por la organización. Sostiene que como resultado de esta capacidad, surgen conflictos, pues no siempre se logra un equilibrio entre la autorrealización del individuo y el logro de los objetivos de la organización. Además, presenta al individuo como un ser complejo, cuyo comportamiento está influido por muchos factores (Pallavicine 1988). Se puede percibir que esta escuela se ubica dentro del enfoque humanista presentado por Pacheco (1981); sin embargo, ofrece más atención y capacidad de decisión al individuo.

Esta nueva corriente o estilo de liderazgo puede ubicarse o apoyarse en los principios de la teoría "Z". Encontramos mucha afinidad entre la teoría "Z" de los japoneses, con la teoría "Y", de McGregor, ya que ambas perciben al individuo como digno de confianza, y a quien le

gusta y realiza el trabajo, siempre y cuando la atmósfera en que lo desarrolla le permita satisfacer tanto sus necesidades fisiológicas como sociales. Aunque esta teoría más reciente no es tomada como una nueva corriente dentro de la administración, sí representa el corazón de la teoría japonesa; sus promotores son William Ouchi y W. L. Janguil, los cuales presentan la hipótesis de que si se escuchan las ideas del trabajador, el resultado es una fuerza de trabajo satisfecha, motivada y productiva. Apoya el consenso, la toma de decisiones con participación del trabajador, el empleo de por vida y un compromiso con las metas organizacionales; sostiene a su vez que las organizaciones deben permitir al hombre satisfacer sus necesidades sociales y fisiológicas (Ouchi y Zanguil, 1982).

La teoría de los japoneses sostiene que los principios de la administración clasista o autoritaria no se adaptan a la realidad actual, ya que los trabajadores en este momento, en su mayoría, son profesionales y especialistas conscientes de su papel, a los cuales no se les puede imponer métodos. El método Taylor de la escuela clasista no reconoce las capacidades propias de cada trabajador, y trata al elemento humano como una máquina que debe seguir lineamientos específicos y rigurosos en el trabajo. Este método no permite al trabajador aportar sus aptitudes individuales, por lo que no es eficaz en nuestros días; al contrario,

causa desinterés y resentimiento en los trabajadores. El fundamento y éxito de la teoría japonesa es tratar de que el trabajo sea una fuente de satisfacción para el empleado; de esta forma, se logran productos eficientes y confiables (Ishikawa, 1986).

d. Motivación e Incentivos

El estudio de la motivación surgió de la Escuela de Relaciones Humanas. Aquí se llegó a establecer que el hombre siempre posee necesidades sin satisfacer, las cuales determinan su comportamiento. Las teorías que tratan este asunto, tratan de identificar las necesidades del individuo, para, a partir de ahí, poder descubrir y adaptar los medios para satisfacerlas.

El tema de la motivación es muy amplio y discutible y se ha enriquecido por múltiples teorías que ofrecen enfoques diferentes; sin embargo, para efectos del presente estudio, se elige la teoría de Maslow, sobre las necesidades del trabajador, la teoría de Herzberg, sobre motivación higiene, que ofrece soluciones para satisfacer las necesidades propuestas por Maslow, y una integración de las teorías de motivación contemporáneas.

Robbins (1987) define la motivación como "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 123).

La teoría de la jerarquía de necesidades del hombre es una de las primeras y principales teorías de motivación.

d.1. Teoría de la jerarquía de necesidades. Esta teoría fue presentada por Abraham Maslow en 1943. Sostiene que la motivación de las personas depende de cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.

- Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, vivienda, sexo, y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad: comprenden seguridad y protección contra daño físico, emocional y económico.
- Necesidades de afecto o pertenencia: abarcan afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: incluyen factores internos de estimación, como respeto de sí mismo, autonomía y logro; también, factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

- Necesidades de autorrealización: se refieren al impulso de llegar a ser lo que se puede ser. Comprenden crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización (Strauss y Sayles, 1980).

En la jerarquía de necesidades, éstos se ubican en orden ascendente. Según Maslow, el hombre está en constante motivación y en la medida que satisface una necesidad, surge la otra necesidad de la jerarquía que es necesario satisfacer; además, éstas necesidades pueden reactivarse. La propuesta de la teoría de las necesidades es que, en la medida que la administración determine y trate de satisfacer las necesidades individuales del trabajador, logra motivarlos.

d.2. Teoría de la Motivación Higiene. El estudio de Herzberg se basa en el análisis de dos tipos de factores: factores higiénicos, que incluyen factores como políticas y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salarios, y factores motivadores, que incluyen logro, reconocimiento y responsabilidad (Chiavenato, 1983). Según esta teoría, los factores higiénicos no motivan, solo generan satisfacción en las personas.

Básicamente, Herzberg aconseja a los administradores preocuparse por tener y mantener un adecuado ambiente de trabajo, por medio de la atención de los factores higiénicos como: las políticas de la empresa, tipo de supervisión del personal, desarrollo de las relaciones interpersonales, políticas de salarios y las buenas relaciones con los subalternos.

Para lograr motivar a los trabajadores, Herzberg considera que deben existir factores motivantes que para él están asociados con las funciones del puesto. Para ofrecer estos factores motivantes, los administradores deben tratar de que el trabajo que ejecutan sus funcionarios, les permita lograr su realización personal, obtener reconocimiento, aumentar el nivel de responsabilidad, y ofrecerles probabilidades de progreso en la organización (Robbins, 1987).

La teoría de motivación higiene se enfoca básicamente a las tareas o funciones, en busca de eficiencia y economía para la empresa.

Estas teorías sobre motivación son las básicas y más antiguas. Existen otras teorías contemporáneas sobre la motivación, entre las que podemos citar: la

teoría ERB, Teoría de las tres necesidades de McClelland, Teoría de la evaluación cognoscitiva, Teoría del establecimiento de metas, Teoría del reforzamiento, Teoría de la equidad y Teoría de expectativas. Cada una de ellas presenta un enfoque distinto, aplicable en diferentes circunstancias. Nos abocamos por aceptar la integración de estas teorías que presenta Robbins (1987), resumidas en las siguientes sugerencias:

- Reconocer las diferencias individuales; cada trabajador tiene necesidades, aptitudes y personalidad única.
- Seleccionar al trabajador idóneo para cada puesto; o sea, que el puesto llene las expectativas y necesidades del empleado.
- Utilizar metas, las cuales deben establecerse en conjunto con los trabajadores.
- Asegurarse de que las metas fijadas las perciba el trabajador como alcanzables, pues, de no ser así no realizará ningún esfuerzo para lograr alcanzarlas.
- Brindar premios en forma individual, tener muy claro las diferencias individuales.
- Relacionar las gratificaciones con el desempeño, asignar premios o ascensos solo en base al buen

desempeño de los trabajadores y al logro exitoso de las metas planteadas.

- Revisión del sistema de equidad; lo ideal es que los trabajadores perciban premios y resultados equivalentes al aporte que ellos ofrecen.
- Tomar en cuenta el dinero; la mayoría de personas trabaja para obtener dinero a cambio; utilizan incentivos económicos.

Se interpreta que hay muchas teorías sobre motivación. Es función del administrador determinar cuál o cuáles se adaptan mejor a su personal.

Para que se apliquen programas efectivos de motivación, es necesario un ambiente de trabajo con excelentes relaciones humanas, con buena comunicación, con mucha disposición y conciencia, por parte de la administración, de su gran importancia y utilidad. Además, se requiere de un amplio conocimiento de los intereses y necesidades individuales, debido a que lo que puede motivar a un trabajador no es siempre lo mismo que sirve para motivar a otro.

d.3 Incentivos. Los incentivos representan una compensación indirecta que busca mejorar las condiciones de salud, intelectuales y económicas de los trabajadores. Son,

por lo tanto, beneficios adicionales que tratan de ofrecer bienestar y satisfacción al trabajador, tanto en su ambiente de trabajo como fuera de él.

Un programa de incentivos consta de elementos que, para Reyes Ponce, citado por Amaro (1981) son:

- Incluye bienes o instalaciones y facilidades,
- los ofrece la empresa a sus trabajadores,
- los beneficiarios son los trabajadores,
- compuestos de aspectos adicionales al pago por el trabajo,
- buscan el bienestar y mejoramiento del trabajador social, psicológico y económico.

La aplicación de cualquier programa de incentivos representa un gasto económico para la empresa, por lo que cada empresa puede aplicarlos de acuerdo con su capacidad. Sin embargo que algunos incentivos no económicos, por ejemplo reconocimientos, felicitaciones etc., son igualmente efectivos y no representan gastos adicionales para la empresa. En el anexo No. 2 se presenta la lista de prestaciones e incentivos que propone Amaro (1981).

E. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción del empleado se manifiesta en una actitud general hacia su trabajo. Esta actitud la determinan factores positivos, entre los que están los siguientes: trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas; todo esto forma la variable dependiente; como variable independiente están: la satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y la satisfacción y rotación de personal (Robbins, 1987).

Para Strauss (Sayles 1980 R. 1986) las variables que determinan la satisfacción con el trabajo son: expectativas, autoevaluación, normas sociales, comparaciones sociales, relación insumo resultado, compromiso e ilusiones. Las variables dependientes influyen positivamente en el logro de satisfacción de los trabajadores. Se requiere de un equilibrio entre las variables dependientes, ya que las formas de pago eficientes y las políticas de promoción no son suficientes para lograr satisfacción. Es necesario también que el trabajo sea estimulante e interesante, que le permita a cada persona utilizar sus destrezas, lograr cierto grado de libertad y conocer si está logrando resultados eficientes; además, se necesitan condiciones de trabajo favorables, que le brinde comodidad y le facilite el desempeño de su trabajo; se requiere también de relaciones humanas o interpersonales excelentes con sus compañeros de

trabajo, así como una actitud comprensiva de sus superiores, sobre este concepto (Robbins, 1987) afirma:

En los estudios se ha comprobado en general que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el superior inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones y muestra interés personal en sus subordinados (p.109).

Cuando el trabajador logra un equilibrio entre las variables dependientes en su trabajo, se logra un grado aceptable de satisfacción, lo cual se manifiesta directamente en su rendimiento o desempeño; en esto se comparte la opinión de (Robbins, 1987) que dice que un empleado feliz y satisfecho aumenta su rendimiento laboral.

En conclusión, el grado de satisfacción que logra cada individuo en su trabajo lo determinan muchos factores o variables. Lo ideal es que la satisfacción del trabajador se mantenga elevada: un empleado satisfecho y feliz hace un gran esfuerzo por dar lo mejor, ya que siente comprometido con la empresa; además, la empresa que puede tener empleados satisfechos con un estado de ánimo elevado, logra también eficiencia en todas sus actividades.

F. Comunicación:

El individuo, como un ser social, está en constante relación con otras personas, necesita comunicarse para intercambiar ideas, expresar sus sentimientos, comentar sus problemas, en busca de apoyo o solidaridad del grupo. La organización, como un sistema, está compuesta por personas que día a día, a cada instante, requieren de la comunicación para expresar asuntos de trabajo formales e informarles.

La importancia de una comunicación efectiva en la organización es que permite un desarrollo armonioso y eficiente de todas las actividades que se realizan. Sobre este concepto Pallavicine (1988) afirma:

La comunicación cumple un papel fundamental para lograr la cooperación y la coordinación entre los miembros de la empresa, ya que ésta constituye, el eje de la función administrativa, porque difícilmente se lograrán los objetivos de la empresa si no se desarrollan acciones unificadas y armoniosas (p. 144).

Podemos decir que la comunicación es el centro de todas las actividades que se ejecutan en la empresa. Por medio de ella, se informan asuntos relacionados con el trabajo, tanto vertical como horizontalmente; además permite que se logre un buen ambiente de

trabajo y de relaciones humanas entre los miembros de la organización, lo cual contribuye el logro exitoso de los objetivos generales de la empresa. Por lo tanto, la comunicación es vital pues mantiene unida la organización e interrelaciona los subsistemas.

A través del tiempo, la comunicación organizacional ha cambiado, ya que está influida por la naturaleza, el tamaño y las características de las organizaciones; en la escuela de administración científica de Taylor, la comunicación se determina por medio de la estructura de la organización. Con respecto a esto Rogers, Arawala Rogers (1980) afirman:

La comunicación tenía que ser formal, jerárquica y planeada, su propósito era lograr que se ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia. En suma, el Taylorismo consideraba la comunicación como unilateral y vertical (de arriba hacia abajo y relacionada con la tarea) (p. 36).

En este enfoque se pasan por alto los efectos recíprocos de la comunicación y se pone atención a los efectos en una sola dirección, ya que la interacción es impuesta y determinada por la estructura formal de la organización.

Fayol (1956) ofreció un poco más de atención a la comunicación, ya que afirmó que en algunos casos la estructura organizacional puede limitar el desarrollo de una comunicación

eficaz. Según su enfoque, cuando esto ocurre, se debe al incumplimiento de alguno de los principios de la administración.

La teoría de las relaciones humanas ofrece mayor atención a los individuos, por lo que da gran atención a la comunicación organizacional. Sobre la comunicación en la teoría de las relaciones humanas (Chiavenato 1983) afirma:

Para la teoría humanista de la administración la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones por las cuales se han tomado ciertas orientaciones. Los subordinados deben recibir continuamente de los superiores un flujo de comunicaciones capaz de proporcionarles una idea adecuada de lo que está ocurriendo (p. 188).

Como se aprecia, este enfoque presta atención a la comunicación en dos sentidos: de los superiores hacia los subalternos, y de los subalternos hacia los superiores, con lo que se da, a su vez, importancia a la comunicación informal.

A través de la historia, el hombre ha utilizado diferentes métodos para comunicarse: oral, escrito, no verbal y los más modernos, que son métodos electrónicos (Robbins, 1987). Estos métodos son los mismos que se utilizan en la empresa para intercambiar información, ya sea formal o informal.

f.1. Comunicación formal:

Se denomina comunicación formal u organizacional, la que se utiliza entre las personas para transmitir mensajes relacionados con su trabajo. Este tipo de comunicación fluye en tres direcciones:

- Forma ascendente: aquí la información fluye de los niveles inferiores hacia los superiores.
- Forma descendente: aquí la información se envía de los niveles superiores hacia los inferiores.
- Comunicación lateral: esta comunicación se da entre miembros de un grupo de trabajo, o entre integrantes de grupos de trabajo de un mismo nivel. (Roblins, 1987)

Es indispensable una comunicación efectiva hacia todas direcciones, para un desarrollo eficiente de todo el trabajo que se ejecuta en la empresa.

f.2. Comunicación informal:

Existe otro tipo de comunicación que se da en la organización: la simpatía o amistad, sin importar el puesto que ocupen las personas. Este tipo de comunicación permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades sociales;

además, obtener información relacionada con el trabajo, en forma más rápida y eficiente que por los canales formales.

En conclusión, la comunicación, sea formal o informal, es una función que ocurre continuamente, ya que el acto de comunicar lo realizamos a cada momento y de diferentes formas.

La importancia de la comunicación radica en que, por su medio, se logra la interrelación entre las personas. Cuando es efectiva, nos permite comprender lo que nos comunican y lo que comunicamos. En la empresa, una comunicación efectiva logra un desarrollo coordinado y eficiente de todas las actividades que se realizan.

6. Función Política y Normativa

Esta función en las organizaciones consiste en definir y establecer normas y políticas propias sobre el manejo de recursos humanos. Sobre esta función Barquero (1987) sintetiza:

La función política y normativa se encarga de establecer conjuntamente con los niveles directivos, las políticas, las normas y los procedimientos que han de guiar el programa de recursos humanos y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en la actividad (p. 44 1a. parte).

Toda organización grande o pequeña debe poseer normas y políticas bien definidas, en relación a los recursos humanos; básicamente, tienen que incluir qué tipo de personal se debe contratar, prácticas y procedimientos de evaluación, porcentajes de los aumentos salariales, actividades relacionadas con el desarrollo profesional con base en la legislación laboral existente. Todas estas políticas y prácticas influyen de manera importante en los trabajadores, ya que su objetivo es orientar y controlar su comportamiento en el trabajo.

7. Función de Documentación, Trámites y Registros

Esta es una función más de papeleo o control, por lo que generalmente está centralizada en una oficina de personal encargada de manejar información como: contratos de trabajo, acciones de personal, expediente personal del trabajador, planillas, pago de prestaciones, vacaciones, jornada laboral, contribuciones sociales. Sobre esta importante función, Barquero (1987) afirma:

Documentación, trámite y registro, en materia de administración de recursos humanos es un conjunto racional y sistemático de procedimientos y controles cuyo propósito primario es el de ofrecer a los cuadros de mando datos actualizados sobre el personal de la organización, al mismo tiempo que vela porque la empresa cumpla oportunamente los compromisos adquiridos con los trabajadores (p. 15 3a. parte).

La función política y normativa consiste en definir y establecer lineamientos guía para el manejo del programa de recursos humanos; la función de documentación, trámite y registro consiste en aplicar esos lineamientos en los diferentes procedimientos.

CAPITULO III

PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

III. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

A. Tipo de investigación

El objetivo del estudio consistió en realizar un diagnóstico sobre los métodos y técnicas que se utilizan en las Bibliotecas Especializadas del Area Metropolitana de San José para el manejo de los recursos humanos; además conocer aspectos generales de las condiciones de trabajo en dichas bibliotecas.

La investigación por sus características es de tipo descriptivo pues, además de recolectar la información, se interpretó, haciendo las respectivas relaciones con base en las variables definidas para presentar los resultados públicamente, con el propósito de tener más conocimiento sobre el tema.

Venegas (1987) afirma sobre este tipo de investigación:

"En investigaciones descriptivas se trata de descubrir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno, y las relaciones que existen con otros, por lo tanto, trata no solo de medir, sino también de comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la situación". (p. 23)

El estudio se realizó durante el año 1990 y el primer semestre de 1991.

Para el análisis de la información se utilizó el programa estadístico Statistical Package for The Social (SPSS/PSTV. 2.0). Para la confección de gráficos y cuadros el Harvard Grafic y para el levantamiento de texto el Word Perfect.

B. Fuentes de información

La información se obtuvo por medio de personas, tanto jefes como subalternos que laboran en las Bibliotecas Especializadas de San José.

- Observación directa.
- Consulta de normas y procedimientos institucionales.

El muestreo que se utilizó fue de tipo intencional ya que se eligió la muestra con base en las siguientes características:

1. Que en cada Biblioteca Especializada laborarán por lo menos tres personas.
2. Que fueran Bibliotecas Especializadas.
3. Que estuvieran ubicadas en el área metropolitana de San José.

Para identificar la muestra, se procedió a consultar al Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica sobre la existencia de

Bibliotecas Especializadas en el área metropolitana de San José; además, se revisó el Catálogo Colectivo de Publicaciones Periódicas del CONICIT, donde aparecen los centros que manejan información técnica y científica en Costa Rica.

Luego se procedió a llamar por teléfono a cada Biblioteca con el propósito de conocer su ubicación, cantidad de personal y, de esta forma, se determinó cuáles de estos centros cumplían con las características de la muestra.

Las Bibliotecas Especializadas que cumplían con las características de la muestra fueron los siguientes:

1. Biblioteca del ICE (Instituto Costarricense de Electricidad)
2. BINASSS Biblioteca Nacional de Salud (C.C.S.S.)
3. Biblioteca del Banco de Costa Rica
4. Biblioteca del ICAP (Instituto Centroamericano de Administración Pública)
5. Biblioteca de MIDEPLAN
6. Biblioteca de la Asamblea Legislativa
7. Biblioteca del INS. Instituto Nacional de Seguros
8. Biblioteca del Hospital México
9. Biblioteca Mark Twain del Centro Cultural Costarricense Norteamericano
10. Biblioteca del Ministerio de Agricultura y Ganadería

11. Biblioteca del Instituto Nacional de Aprendizaje
12. Biblioteca del Ministerio de Industria y Comercio
13. Biblioteca de Enfermería de la U.C.R.
14. Biblioteca de Derecho de la U.C.R.
15. Biblioteca Demetrio Tinoco de la U.C.R.

En el siguiente cuadro se presentan las Bibliotecas Especializadas que finalmente fueron investigadas.

CUADRO No. 1
 DISTRIBUCION DE LA MUESTRA INTENCIONAL
 DE LAS BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS DE SAN JOSE
 1989

BIBLIOTECA	TOTAL	JEFES	SUBALTERNOS
1. ICE	9	1	8
2. BINASSS-CCSS	7	2	4
3. BCCR	5	1	4
4. ICAP	4	1	3
5. MIDEPLAN	5	1	4
6. CENTRO CULTURAL	3	1	2
7. INA	3	1	2
8. UCR - LUIS DEMETRIO TINOCO	11	2	9
9. UCR - DERECHO	2	-	2
10. UCR - ENFERMERIA	2	1	1
11. ASAMBLEA LEGISLATIVA	12	2	10
12. MAG	4	1	3
TOTAL	65	14	51

Las Bibliotecas Especializadas que no fueron investigadas fueron la Biblioteca del Hospital México por pertenecer al núcleo central de BINASSS y la Biblioteca del Ministerio de Industria y Comercio, que devolvieron los cuestionarios sin llenar.

En Costa Rica existen varios tipos de Biblioteca entre las cuales se puede citar: bibliotecas universitarias, bibliotecas públicas, bibliotecas infantiles, bibliotecas escolares, centros de documentación, todas con una estructura administrativa y dependencia diferente. Se precisó para efectos de la investigación delimitar el campo, fue así como se eligió un tipo de bibliotecas de las existentes las "especializadas".

Se trabajó con base en la población total de jefes y subalternos de las bibliotecas especializadas del Area Metropolitana de San José; sin embargo, como hubo algunos ausentes por vacaciones y permisos y como otros funcionarios se negaron a contestar los cuestionarios, el porcentaje que estos sujetos representan no es estadísticamente significativo, ya que se cubrió un 90% de la población.

Los sujetos fueron entrevistados personalmente en sus lugares de trabajo, mediante dos cuestionarios: el cuestionario A, dirigido al personal subalterno y el cuestionario B, para los jefes o encargados de manejar el personal que labora allí.

C. Variables: su definición e instrumentación

Partiendo de los objetivos específicos formulados al iniciar la investigación, se elaboró una lista de variables para ser estudiadas

1. Características de los sujetos.
2. Técnicas de selección de personal.
3. Técnicas de inducción de personal.
4. Descripción de puestos.
5. Motivación e incentivos.
6. Métodos de protección al trabajador.
7. Técnicas de comunicación.
8. Satisfacción del trabajador.
9. Técnicas para evaluar el rendimiento.
10. Formación y capacitación de los jefes.

Estas variables con sus definiciones conceptuales y operacionales, así como su instrumentación se presentan a continuación:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INSTRUMENTO A: SUBALTERNO B: JEFE
1. Conocer las características de los sujetos.	Características de los sujetos.	Se entenderá por características de los sujetos, el conjunto de rasgos y situación o posición social de éstos.	<p>Las características de los sujetos nos permiten conocer mejor la población a estudiarse. Estas características se agrupan de la siguiente forma:</p> <p>A. Tipo de institución donde trabaja.</p> <p>B. Puesto que ocupa: en este caso se desea saber si el puesto está de acuerdo a su preparación académica, así como si la condición es de interino, en propiedad o por contrato.</p> <p>C. Nivel académico de los entrevistados.</p>	A: 1-2-3-4 B: 1-2-3-4
2. Determinar los métodos utilizados para la selección de personal.	Variable No. 1 Técnicas de selección de personal.	El proceso de selección es esencialmente la utilización de técnicas para predecir, estimar acertadamente cuál de los solicitantes es el más apto para desempeñar un empleo. Esta estimación se hace a base de pruebas, entrevistas, test, y formularios de solicitud.	<p>El objetivo es recolectar información para conocer mejor la población.</p> <p>Se entenderá por técnicas de selección de personal: El conjunto de procedimientos utilizados para elegir personal con características idóneas para ocupar un puesto.</p> <p>Se tomará como respuesta positiva si un 70% de jefes aplican todos los pasos del proceso de selección negativa si un 30% no utiliza el proceso completo.</p>	A: 5-6 B: 5-6-7

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INSTRUMENTO A: SUBALTERNO B: JEFS
3. Identificar las técnicas de inducción de personal utilizadas.	Variable No. 2 Técnicas de inducción del personal.	La orientación y la inducción son técnicas para proporcionar a los nuevos empleados la información general que necesitan respecto a la organización, respecto a políticas, procedimientos, prácticas y reglas que los afectarán, y también respecto a los puestos que ocuparán. Toda esta información debe ser comunicada en una forma que los ayude a sentirse bien en su nuevo ambiente de trabajo, tan rápidamente como sea posible.	Se entenderá como técnicas de inducción de personal el conjunto de normas utilizadas para informar y orientar al trabajador seleccionado, sobre la organización y el trabajo que va a realizar, con el propósito de que se sienta bien desde el primer día. Se reconocerá como respuesta positiva si el 70% de encuestados han recibido inducción negativa si el 30% no ha recibido inducción.	A: 7-8 B: 8-9-10
4. Conocer cómo se realiza la descripción de funciones.	Variable No. 3 Descripción de puestos.	Una descripción de puestos es una imagen hablada y por escrito de las responsabilidades, relaciones y obligaciones organizacionales específicas que constituyen un puesto dado. Define el ámbito de la responsabilidad y	Para efectos de este estudio se entenderá como descripción de puestos: La asignación de funciones para cada trabajador, de acuerdo con su capacidad y aptitudes. Las funciones se dividen en profesionales y técnicas. Se interpretará como resultado positivo si un 70% del personal refiere que sus labores están acorde a su puesto o negativo si un 30% más dicen que sus	A: 9-10 B: 11

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INSTRUMENTO A: SUBALTERNO B: JEFS
		las continuas asignaciones de trabajo.	labores no están acorde a su puesto.	
5. Identificar métodos de motivación e incentivos.	Variable No. 4 Motivación e incentivos.	<u>Incentivo:</u> Es un estímulo hacia una actividad y eficiencia. <u>Motivación:</u> Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar determinado objetivo.	Para efectos del estudio los incentivos son estímulos para premiar y motivar al trabajador, en busca de un mayor rendimiento. Se aceptará como resultado positivo un 70% de personal recibe muchos o suficientes incentivos. Negativo si al menos el 30% o más refieren que son pocos o ninguno.	A: 11-12 B: 12-13-14
6. Determinar métodos de protección y desarrollo del personal.	Variable No. 5 Métodos de protección y desarrollo del trabajador.	Los métodos de protección del trabajador son las diferentes formas en que la administración protege y proporciona un ambiente de superación y seguridad individual para cada trabajador.	Se entenderá por métodos de protección del trabajador los diferentes procedimientos usados para proteger, prevenir y mantener la salud y seguridad de los trabajadores. Se considerará resultado positivo si 70% de las Bibliotecas utilizan métodos de protección y desarrollo. Negativo si un 30% o más no las utilizan.	A: 13-14 B: 19-20-21

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INSTRUMENTO A: SUBALTERNO B: JEFRS
7. Identificar los tipos de comunicación que se utilizan.	Variable No. 6 Técnicas de comunicación.	Las técnicas de comunicación son formas de intercambiar información, ideas, conceptos, órdenes, e indicaciones entre dos o más personas.	Se entenderá como técnicas de comunicación, el intercambio eficiente de información, relacionada con el trabajo en orden ascendente y descendente. Se tomará como resultado positivo si un 20% de respuestas refieren que hay buena comunicación. Negativo si más del 30% o más refieren que es insuficiente.	A: 17-18 B: 17-18
8. Determinar el grado de satisfacción del trabajador en su trabajo.	Variable No. 7 Satisfacción del trabajador.	Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores.	Para efectos del estudio se entenderá como satisfacción del trabajador, el grado de bienestar que experimenta cada individuo con las funciones que realiza, y con el ambiente general de trabajo. Se interpretará como resultado positivo si el 70% del personal esta satisfecho. Negativo si más del 30% o más está insatisfecho.	A: 19-20-21-22 B: 22-23-24
9. Identificar métodos usados para evaluar el rendimiento.	Variable No. 8 Técnicas para evaluar el rendimiento.	Técnicas de evaluación del rendimiento de cada trabajador. En ellas se compara la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo de los empleados al mismo tiempo.	Para efectos de ésta investigación se entenderá por evaluación del rendimiento, el uso de técnicas para conocer el grado de eficiencia individual, así como el tiempo aproximado en que se realizan las diferentes funciones.	A: 23-24-25-26-27 B: 25-26-27-28-29-30

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INSTRUMENTO A: SUBALTERNO B: JEFES
10. Determinar la formación y la capacitación de los encargados de administrar los recursos humanos.	Variable No. 9 Formación y capacitación de los Jefes.	También se estudia su potencial de desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento o incentivos, así como de otros factores relacionados. Se entiende por formación y capacitación el conjunto de conocimientos que posee un individuo sobre un área, aprendidos en su formación específica, o los que ha adquirido después por medio de la experiencia o cursos afines.	Se interpretará como resultado positivo si el 70% de los jefes utiliza todas las técnicas para evaluar el rendimiento negativo si el 30% o más no utilizan todas las técnicas tanto el rendimiento individual como el tiempo aproximado para realizar las diferentes funciones. Para efectos del estudio la formación y capacitación serán: El conjunto de conocimientos sobre administración de personal que posean los encargados de administrar los centros a estudiarse, así como su aplicación práctica. Se medirá la formación de los jefes con base a las respuestas abiertas de todo el cuestionario y con base en la capacitación recibida en administración de recursos humanos.	A: 15-16 B: 4-31 Por medio de todas las preguntas del cuestionario B.

D. El instrumento

La información se recolectó por medio de dos cuestionarios, uno dirigido al personal subalterno que corresponde al cuestionario A y el otro dirigido a los jefes o encargados de las bibliotecas, denominado cuestionario B. El cuestionario A consta de 29 preguntas y el cuestionario B de 33 preguntas.

A ambos cuestionarios se les incluyó carta de presentación y las preguntas se agruparon en 9 secciones de la siguiente forma:

- I. Información general
- II. Selección de personal
- III. Orientación laboral
- IV. Descripción de funciones
- V. Motivación e incentivos
- VI. Salud y seguridad ocupacional
- VII. Comunicación
- VIII. Impresión general del trabajo
- IX. Rendimiento laboral

La estructura de las preguntas es de tipo cerrada, pre-codificada para marcar con (X) en el cuestionario A, cuyas opciones son respuestas generalizadas, incluye también oportunidad de justificar las respuestas dadas.

El cuestionario B, en su mayoría consta de preguntas abiertas cuyo fin es conocer qué técnicas y métodos aplica la persona encargada de la administración de recursos humanos. Para la codificación de preguntas abiertas se definieron y utilizaron criterios, para lo que se confeccionó un listado que se presenta en el apéndice No. 5.

Los cuestionarios fueron aplicados a 25 personas afines a la muestra seleccionada, con el propósito de verificar la claridad de las preguntas y sondear si éstas responden a los objetivos planteados del estudio.

Realizada la prueba, se procedió a refinar la redacción de alguna pregunta y a diseñar la presentación final de los cuestionarios. Además por medio de la observación y consulta de normas y procedimientos institucionales se logró obtener información adicional.

E. Procedimientos para el análisis de la información

La información recopilada en los cuestionarios se sometió a una secuencia de actividades técnicas que permitieron analizar los datos descriptivamente. A continuación se detallan las etapas de trabajo realizadas:

1. Estudio de la población

2. Selección y técnicas de evaluación
3. Diseño de cuestionarios de prueba
4. Prueba de cuestionarios
5. Diseño final de cuestionarios
6. Manual de codificación
7. Aplicación de cuestionario según muestra
8. Revisión y codificación
9. Digitación de datos
10. Depuración de la base de datos
11. Confección del programa de análisis
12. Procesamiento de datos
13. Confección de gráficos y cuadros

Se elaboró un listado para codificar las preguntas abiertas. Informaciones no cuantificables que se obtuvieron durante su recolección por medio de observación y revisión de normas y procedimientos institucionales se incluyeron en el análisis en forma manual.

F. Procesamiento de Datos

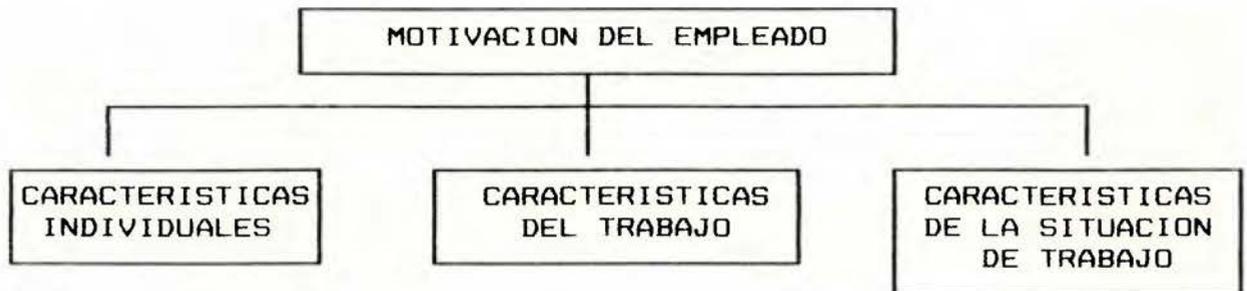
Las dos últimas etapas se elaboró un programa de computación que es procesado en el paquete estadístico SPSS/PC+ y que generó una serie de listados numéricos y cuantificados de cada pregunta en cada cuestionario.

Tanto el cuestionario A como el B, se dividieron en 9 secciones, las cuales se analizaron comparativamente. A cada sección se le hizo una evaluación individual. De la información recolectada se analizaron los siguientes contrastes entre las respuestas ofrecidas por los jefes o encargados de las Bibliotecas Especializadas y las ofrecidas por los subalternos de la siguiente forma:

1. Descripción de la población
2. Técnicas de selección de personal
3. Categorías de puestos
4. Criterios para distribuir las funciones
5. Análisis de los incentivos utilizados
6. Forma de comunicación
7. Evaluación y grados de satisfacción
8. Participación en la toma de decisiones
9. Evaluación del desempeño.

El análisis de la información restante recolectada con los cuestionarios y que no se incluyó en los 9 puntos anteriores se utilizó como material de apoyo y se presenta en forma de cuadros.

Se evaluaron tres grupos grandes de variables que afectan a la MOTIVACION en las Bibliotecas Especializadas:



Características Individuales

- Datos personales
- Prueba de selección de personal
- Orientación e inducción
- Seguridad Ocupacional

Características del Trabajo

- Asignación de funciones
- Incentivos y capacitación
- Participación en toma de decisiones
- Grado de satisfacción general
- Evaluación del rendimiento
- Tiempo de actividades

Característica de la Situación del Trabajo

- Relaciones Humanas
- Compañerismo
- Comunicación

Esta lista incluye todos los aspectos que se investigaron en las diferentes variables los cuales influyen en la motivación de los empleados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION
DE LA INFORMACION

IV. Análisis e interpretación de la información

A. Consideraciones generales

El objetivo general que se planteó en esta tesis fue investigar como se están administrando los recursos humanos en las Bibliotecas Especializadas del Area Metropolitana de San José, comparando respuestas de los jefes con las de los subalternos. Por medio de una encuesta que se describe en el Capítulo III procedimiento metodológico se logró recolectar, para luego analizar información sobre el tema planteado.

En el presente capítulo se mencionan algunas características de los integrantes de la muestra. También los resultados obtenidos en la encuesta y su análisis e interpretación.

Se dio énfasis a aspectos cuantificables de la información recolectada, aunque también incluye información adicional no cuantificable brindada por los sujetos, las observaciones personales, consulta de normas y procedimientos institucionales y aporte de especialistas en el campo.

Los resultados de la encuesta se presentan en el mismo orden que fueron planteados los objetivos y las variables.

Los cuadros y gráficos que se incluyen buscan ampliar o complementar el análisis e interpretación de la información.

Tanto las conclusiones como recomendaciones se presentan en el capítulo siguiente (V).

B. Resultados

Con el propósito de ofrecer más información sobre los sujetos y fuentes de información que se ofreció en el Capítulo III, se resaltan las siguientes características de los sujetos:

1. Lugar de trabajo:

Todas las personas encuestadas laboran en las Bibliotecas Especializadas del Area Metropolitana de San José.

2. Tipo de puesto:

Un 85.7% de los jefes entrevistados poseen puestos en propiedad, solo un 14.3 en forma interina. El nombre de sus puestos oscila entre jefe, director(a), bibliotecario(a); un 36% de los jefes posee título de bachiller universitario y el 64% de licenciado como puede apreciarse en el Cuadro No. 2.

De los subalternos un 78.4% poseen puestos en propiedad, un 15.4 interinos y un 5.9 por contrato, el nombre de sus puestos son: profesional, técnico y profesional, técnico y oficinista. Un 45.8 de los subalternos ocupan puestos de técnico.

Es importante resaltar que un 59% de los subalternos posee título de bachiller, egresado y licenciado, de éstos solo un 12% se desempeña en puestos profesionales, como puede verse en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 2

Situación del puesto y nivel académico de los jefes de las Bibliotecas Especializadas

SITUACION DEL PUESTO	%	NIVEL ACADEMICO	%
Interino	14.3%	Bachiller universitario	36
Propiedad	85.7%	Lic. universitario	64
	100 %		100 %

Cuadro No. 3
Situación del puesto y nivel académico
de los subalternos

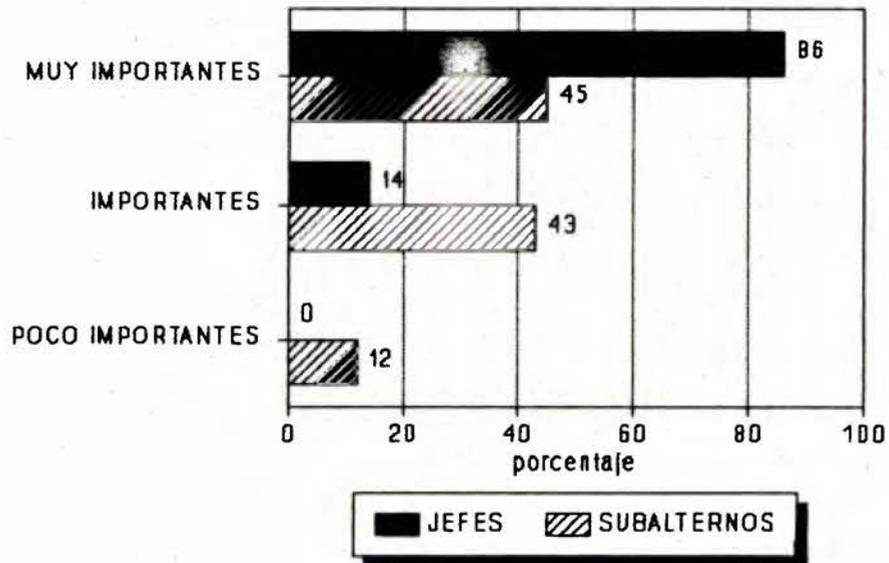
SITUACION DEL PUESTO	%	NIVEL ACADEMICO	%
Interino	15	I. II. III y IV año de carrera	30.6
Propiedad	78.4	Diplomado	11.4
Contrato	6	Bachiller universitario	31.8
		Egresado de Lic. y Lic.	27.4
	100%		100%

1. Selección de personal

Sobre la importancia de las pruebas de selección de personal, un 100% de los jefes y un 88% de los subalternos están de acuerdo y comparten su necesidad de aplicación, como puede apreciarse en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 1

IMPORTANCIA DE PRUEBAS



Según los subalternos, la entrevista es la técnica que más se ha realizado, donde se concentra un 44% de respuestas, mientras que un 14% sólo realizó pruebas específicas y un 18% hizo pruebas generales de la institución. Solo un 24% cumplió con los diferentes pasos del proceso de selección que incluye:

1. Pruebas generales a nivel de Institución,
3. Pruebas específicas,
4. Entrevistas,

como puede apreciarse en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4

Tipos de pruebas de selección de personal

Pruebas	Jefes %	Subalternos %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
1. Específicas en el campo	7.1	14.0
2. Utilizadas por la institución	21.5	18.0
3. Entrevistas	7.1	44.0
Opciones 1-2 y 3	64.3	24.0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
TOTAL	100 %	100 %

Como puede apreciarse en el cuadro anterior un 64% de los jefes manifiestan que utilizan tanto pruebas específicas, entrevistas y procedimientos requeridos por la institución, un 21% no participa del todo en el proceso de selección de su personal y solo un 7.1% utiliza pruebas específicas en el campo de bibliotecología.

Se manifiesta una clara discrepancia entre las respuestas ofrecidas por los subalternos donde solo un 24% realizó el proceso completo de selección con las respuestas de los jefes donde un 64% dicen que se aplica el proceso completo definido por la institución.

La importancia del proceso de selección de personal es contratar al candidato que más se adapte o cumpla, con las especificaciones del puesto.

A pesar de que los jefes de bibliotecas especializadas son conscientes de su utilidad pues les permite:

1. Conocer referencias generales del candidato,
2. seleccionar personas con buenas relaciones públicas,
3. conocer el nivel cultural del aspirante,
4. seleccionar personas calificadas para el puesto.

La participación del bibliotecario jefe o encargado en la selección de su personal es insuficiente ya que dicho proceso lo realiza otra dependencia de la institución y rige para la contratación de todo tipo de personal, su actividad esta limitada a la entrevista del candidato seleccionado y brindarle la orientación básica.

La biblioteca, por ser una dependencia especial de la institución, encargada de ofrecer un servicio rápido y oportuno, requiere también de personal con actitudes y aptitudes propias, sin embargo solo un 7% de los jefes incluyen pruebas específicas para la selección de su personal.

2. Orientación e Inducción

Un 86% del personal subalterno ha recibido orientación al empezar su trabajo en las bibliotecas especializadas, donde el 79% de los jefes han impartido la orientación e inducción mediante técnicas tales como:

1. Identificación de necesidades del empleado.
2. Formulación de Planes de Trabajo.
3. Entrenamiento o Cursos de Capacitación.
4. Orientación sobre su trabajo.
5. Motivación.

Según los subalternos, el 50% de la orientación recibida está basada principalmente en la descripción de las generalidades de sus labores y los mecanismos de la empresa; por ejemplo:

1. Conocer mejor la empresa donde va a trabajar.
2. Conocer mejor el trabajo que va a hacer.
3. Crear un clima de familiaridad.

A pesar de que la mayoría de los jefes y subalternos manifiestan que se aplican técnicas de inducción, como se aprecia en el cuadro No. 5, un 21% de los jefes no las utilizan y un 14% de los subalternos no recibieron instrucción alguna. Además los programas de inducción de personal que se aplican son informales.

Cuadro No. 5

Uso de Técnicas de Orientación
e Inducción

	Jefes aplican	Subalternos reciben
SI	79.0	86.0
NO	21.0	14.0
TOTAL	100.0	100.0

La orientación e inducción del personal no puede ser omitida en ningún caso del proceso de selección y contratación, con el objetivo de evitar problemas posteriores de incompetencia tanto personales como institucionales.

Esta actividad de orientación e inducción debe ser formal, minuciosa y completa, con el propósito de que el candidato seleccionado obtenga los conocimientos indispensables sobre sus labores y la organización de su tiempo, de acuerdo con los requerimientos de la biblioteca especializada, tales como:

- Programas de beneficio para el trabajador.

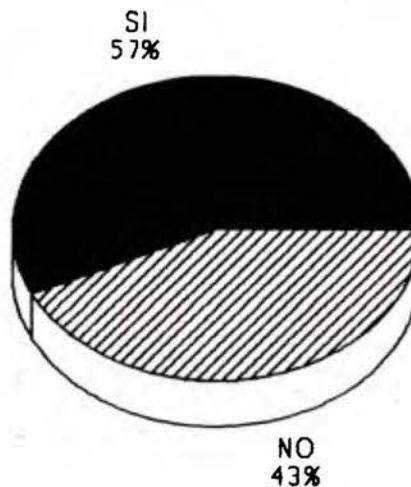
- Adiestramiento sobre el trabajo a ejecutar.
- Importancia del servicio que se prepara.
- Satisfacer cualquier inquietud o dudas sobre sus labores.

3. Distribución de funciones

Esta variable es clave en la medición de la motivación del personal. Para obtener una visión general se les preguntó a los subalternos si las tareas que ellos ejecutan están acordes al puesto. Las respuestas pueden apreciarse en el gráfico No. 2.

Gráfico No. 2

Tareas acorde al puesto
según los Subalternos



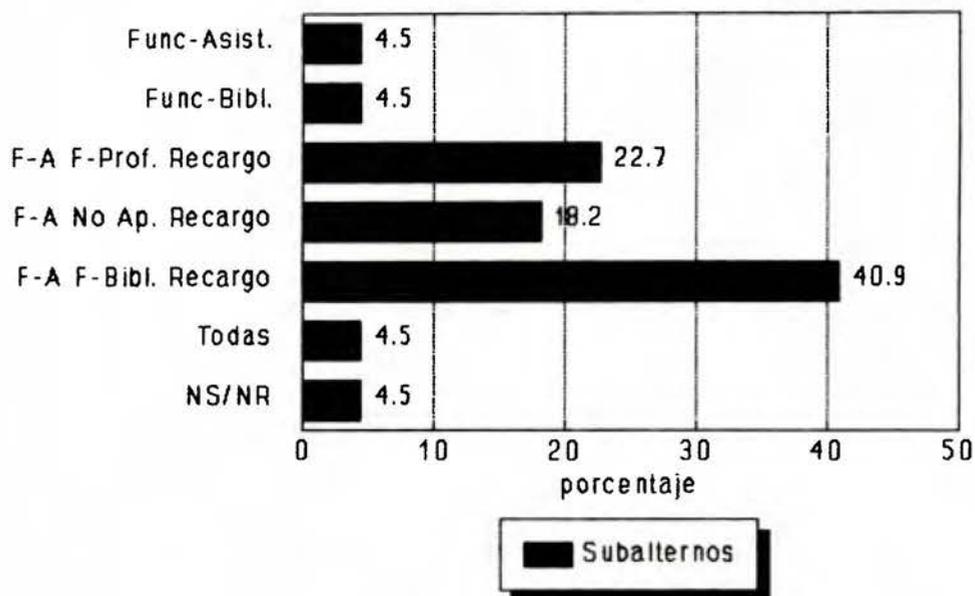
Puede notarse que un 43% de los subalternos refieren ampliamente que sus funciones no están acordes a la clasificación del puesto y justifican esta situación, de acuerdo con las siguientes razones:

1. Personal Profesional realiza funciones asistenciales.
2. Personal técnico realiza funciones profesionales.
3. No se toma en cuenta conocimientos y aptitudes del trabajador.
4. Las funciones se asignan principalmente de acuerdo con las necesidades de la biblioteca, a criterio de la jefatura.
5. Recargo de funciones.

El gráfico No. 3, describe los porcentajes que recaen en las razones dadas por subalternos que respondieron que sus tareas no están acorde con el puesto y que, por lo tanto, están mal definidas; de acuerdo a las razones dadas anteriormente.

Gráfico No. 3

Razones dadas por los que respondieron que sus tareas no estan acorde al puesto



Esta inconformidad puede evidenciarse en su mayoría en personal técnico (técnico y oficinistas) que constituyen un 60%, los cuales refieren que sus funciones no están acorde al puesto, como se aprecia en el cuadro No. 6.

Cuadro No. 6

Tareas acorde al puesto según labores del puesto

	Profes.	Tecn-prof.	Tecn-Ofic.	Otros	TOTAL
SI	4.2	18.8	29.0	4.2	56.3
NO	6.2	6.2	31.0	0.0	43.8
TOTAL	10.4	25.0	60.0	4.2	100.0

El 79% de los jefes por su parte manifiestan que la asignación de funciones está basada en los siguientes criterios:

1. Formación académica de la persona.
2. Aptitudes e intereses del subalterno.
3. Necesidades que dicte la biblioteca.

Es importante señalar que solo un 21.4% de los jefes utiliza el criterio de **La descripción del puesto** que asegura un convenio de funciones entre jefes y subalternos. Se prefiere ampliamente utilizar criterios prácticos que nublan la importancia inicial de la negociación laboral y la designación de tareas afines al puesto.

El estado de inconformidad mostrado por el personal sobre la forma como se distribuyen sus funciones repercute directamente en su estado de motivación, notablemente bajo, y su grado de disposición para el trabajo, que se ha manifestado en otras variables analizadas en este estudio y que refleja una **INSUFICIENCIA ADMINISTRATIVA**, ya que los jefes, en su mayoría, no distribuyen las funciones con base a la descripción de puestos, sino en criterios prácticos.

Por lo tanto, los jefes no coordinan programas de actividades que evalúen aspectos básicos de autorrealización en el trabajo como:

1. Distribución de funciones de acuerdo al puesto, basados en pruebas específicas de descripción del puesto.
2. Concientización de la importancia de combinar tareas con el propósito de alcanzar los objetivos de la dependencia institucional.
3. Retroalimentación informativa y formativa.
4. Aumento de autonomía de los subalternos, con el fin de asignar mayor responsabilidad laboral.

En síntesis, la insuficiencia administrativa se traduce en un típico desorden funcional de las jefaturas y sus subalternos, cuyas consecuencias se mencionan a continuación:

1. El poco personal debe ejecutar múltiples funciones.
2. Tanto la Institución como las jefaturas correspondientes, no tienen claro cuales son labores profesionales, técnicas y asistenciales para la designación correspondiente.
3. Poco o ningún uso de la descripción de puestos desde el momento de diseñarlo.
4. En su mayoría el personal que labora en las bibliotecas posee un título académico superior al exigido en el puesto.

4. Incentivos

Para el análisis respectivo se adjuntan los siguientes cuadros que revelan cómo interpretan los jefes los incentivos dados y la opinión de los subalternos sobre los mismos.

Cuadro No. 7

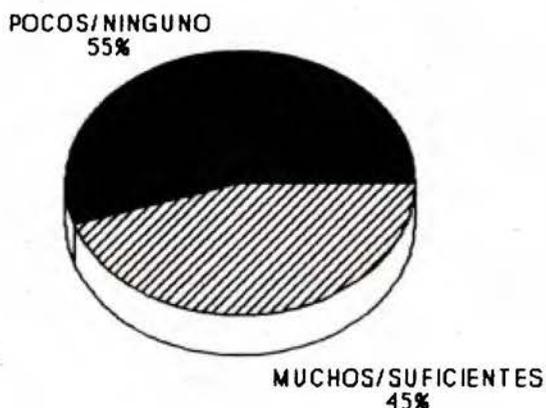
Utilización de métodos de motivación o incentivos según los jefes

	Porcentaje de jefes
SI	79.0
NO	21.0
TOTAL	100.0

Un 55% de los subalternos manifiestan **inconformidad** con los incentivos que reciben, de los cuales un 29% no dan las razones de esta variable, como se denota en el cuadro No.8.

Gráfico No. 4

Incentivos recibidos por los Subalternos



Como puede apreciarse, hay una opinión dividida sobre los incentivos recibidos por los subalternos (gráfico No. 4), donde un 55% manifiestan que los incentivos son pocos o ninguno y un 45% dicen que son muchos o suficientes.

Cuadro No. 8

Porcentajes de Incentivos recibidos por los Subalternos
según razones dadas en el Gráfico No. 4

	Pocos/Ninguno	Muchos/Suficientes

Permisos	7.1	17.4
Salariales	32.1	26.1
Capacitación	25.0	13.0
Ascensos	7.1	13.0
NS/NR	28.6	30.4

TOTAL	100.0	100.0

Sin embargo, un 79% de los jefes señalan que sí utilizan métodos de incentivos, como se muestra en el cuadro No. 7, y entre las razones que justifican esta respuesta se mencionan las siguientes:

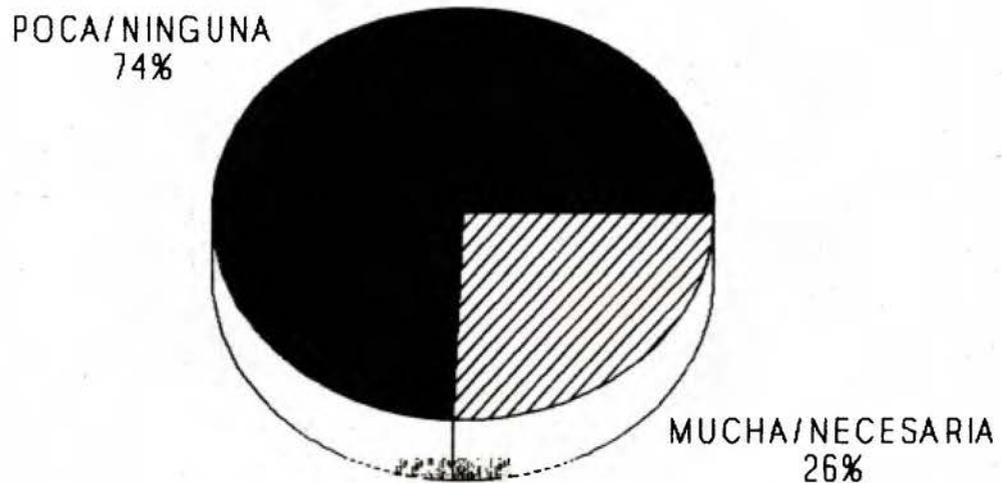
1. Reconocimiento individual por objetivos logrados.
2. Se toma en cuenta las sugerencias.
3. Se promueve la participación.
4. Participación en seminarios o capacitación.
5. Incentivos institucionales de acuerdo a las siguientes políticas:
 - A anualidades.
 - Días de premio.

- Permisos.
- Actividades sociales y culturales.
- Felicitaciones.

Vista la capacitación como una forma de incentivos, un 76% de los subalternos dice que la oportunidad de capacitación es poco o ninguna y solo un 26%, con opinión contraria, refiere que es la necesaria o suficiente, como se muestra en el gráfico No.5.

Gráfico No. 5

La Capacitación recibida se da según los Subalternos



Los programas de capacitación se dirigen principalmente a personal directivo, profesionales y técnicos como se denota en el cuadro No. 9:

Cuadro No. 9

La capacitación se dirige según los jefes a personal:

	%

Directivo-Profesionales y Técnicos	92.0
Subalternos que lo deseen	8.0

TOTAL	100.0

Las políticas generales de la institución, como de las bibliotecas, específicamente en relación al personal, sus métodos de compensación e incentivos se manifiestan claramente en el grado de inconformidad e insatisfacción que se confirman en otras variables, por ejemplo en el módulo de "distribución de funciones". Por lo tanto, existe una relación o interrelación entre las variables estudiadas, en que se demuestra que es una cadena donde la insatisfacción evaluada en una afecta a las otras.

La capacitación es un fuerte bastión para incentivar al personal y su finalidad es:

1. Mejorar el desempeño actual y futuro en el trabajo.

2. Permitir al individuo su autorrealización al satisfacer sus intereses individuales de superación.

Estas son áreas descuidadas, tanto a nivel institucional como de jefatura, donde aflora el desinterés o desconocimiento sobre su importancia, tanto para el empleado como para la institución.

La oportunidad de desarrollo es otro rubro que explica o determina el grado de desmotivación e inconformidad del personal. Es evidente la poca o ninguna oportunidad de capacitación que tiene la mayoría del personal de las bibliotecas especializadas, lo que se suma a la cadena de variables que demuestran su inconformidad.

5. Salud y Seguridad Ocupacional

El siguiente cuadro describe si las jefaturas correspondientes utilizan o no programas de salud y seguridad ocupacional.

Cuadro No. 10

Utilización de Programas de Salud y
Seguridad Ocupacional

	Jefes	Subalternos
SI	36.0	59.0
NO	64.0	41.0
TOTAL	100.0	100.0

Un 36% de los jefes entrevistados manifiestan que aplican programas de Salud y Seguridad Ocupacional y un porcentaje elevado del 64% que no los aplican. Obsérvese que un 59% del personal subalterno manifiesta estar bajo un programa de salud y seguridad, mientras que un 41% afirma que no están cubiertos por estos programas de protección o que son insuficientes.

La mayoría de entrevistados, tanto jefes como subalternos, están cubiertos por algún tipo de programa de salud y seguridad ocupacional de la Institución donde pertenecen, entre los que podemos mencionar:

1. Cursos prácticos de evacuación.
2. Médico de empresa.

3. Limpieza y fumigación.
4. Oficina de Seguridad e Higiene.
5. Legislación de riesgos del trabajo.
6. Los programas generales de la institución.

Sin embargo, para un 41% de los subalternos, los programas son insuficientes y prácticamente no existen para ellos. Por su parte, una mayoría del 64% de los jefes brindan poca atención a los programas de salud y seguridad de acuerdo con las siguientes razones:

1. Estos programas les corresponde a otras dependencias.
2. No están incluidos en las políticas de la biblioteca.
3. No hay riesgos laborales en la biblioteca.

Se denota desinterés, indiferencia y desconocimiento, sobre todo de los jefes, de la verdadera utilidad y beneficio de la aplicación efectiva de programas de salud y seguridad ocupacional en la empresa.

Ninguna de las bibliotecas investigadas posee algún programa de salud y seguridad ocupacional, diseñado de acuerdo a sus riesgos específicos, sino que el personal que labora en ellas está protegido por programas que utiliza la institución, basados en que los objetivos principales de los programas de salud y seguridad ocupacional son:

- Prevenir accidentes y enfermedades del trabajo por medio de educación y protección.
- Atender y apoyar al personal cuando ocurren accidentes y enfermedades.

Estos programas proporcionan seguridad y bienestar, contribuyendo así al grado de satisfacción de cada individuo en su trabajo. La falta o insuficiencia de estos programas contribuye notablemente en la desmotivación e insatisfacción del personal subalterno.

6. Comunicación

Del cuadro No. 11, se percibe una opinión de los subalternos dividida prácticamente a la mitad, donde un 49% responden que las comunicaciones son regulares o insuficientes mientras que un 51% dicen que es buena o muy buena.

Cuadro No. 11
Opinión de los Subalternos sobre las
Comunicaciones

	Porcentaje

Regular/Insuficiente	49.0
Buena/Muy buena	51.0

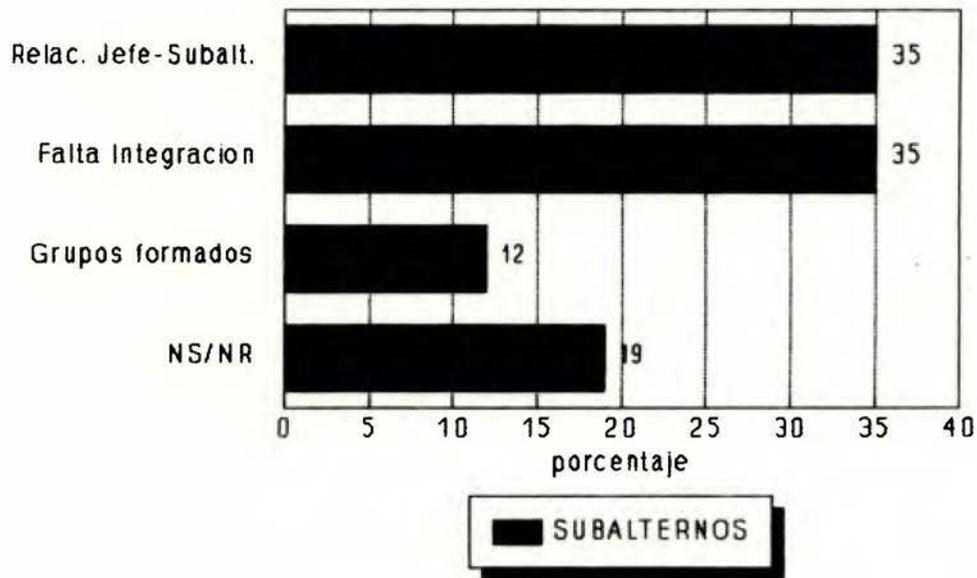
TOTAL	100.0

De las personas que respondieron que la comunicación es regular o insuficiente, señalan dos principales razones:

1. Una estricta y rígida comunicación vertical descendente.
2. Falta de integración entre la dirección y los subalternos, traducido en que muchas veces no se transmite información importante, e indispensable para que se realice el trabajo satisfactoriamente.

Gráfico No. 6

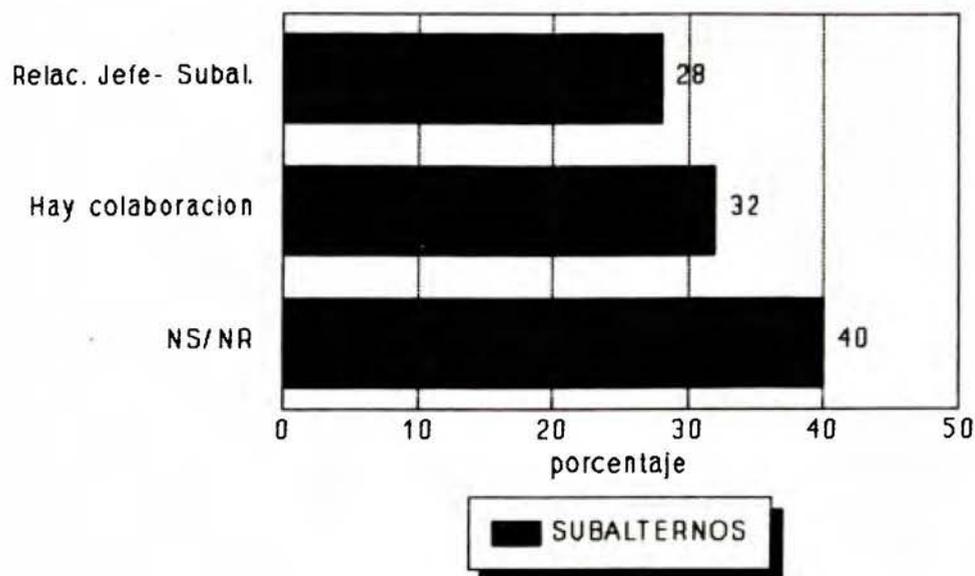
Justificación de los que respondieron REGULAR/INSUFICIENTE



De los subalternos que refieren tener comunicación buena o muy buena, es importante resaltar que un 40% no justifican su respuesta situación que demuestra un desconocimiento del significado de una comunicación eficaz o falta de seguridad, como puede verse en el gráfico No. 7:

Gráfico No. 7

Justificación de los que respondieron MUY BUENA/BUENA



En forma general, los jefes mencionan que tienen una amplia comunicación con sus subalternos, cuyos medios de comunicación principales son:

1. Las reuniones de personal.
2. Personalmente.
3. Circulares.

La periodicidad de las reuniones con el personal, según los jefes se muestra en el cuadro No. 12:

Cuadro No. 12

Porcentaje de frecuencia de reuniones que los jefes tienen con su personal

	Porcentaje
Semana/Quincena	50.0
Mensual	29.0
Cuando sea necesario	21.0
TOTAL	100.0

Entre las personas que respondieron tener una comunicación buena o muy buena, refieren además la existencia de una estrecha colaboración entre jefatura y subalternos, se les permite participar en la toma de decisiones; esta situación concuerda con los porcentajes de respuestas de otras variables como:

1. La participación en la toma de decisiones.
2. Oportunidad de capacitación.
3. Grado de motivación y satisfacción.

Esto demuestra que existe un grupo que disfruta de privilegios y de mejores condiciones generales en su trabajo. Por otro lado justifica el nivel de insatisfacción y desmotivación del restante personal que no los disfruta.

En contraste, una cantidad importante de personas manifiesta que están siendo afectadas por la comunicación deficiente lo cual a la vez tiene estrecha relación con los resultados de otras variables antes analizadas, tales como: la participación en la toma de decisiones; disfrute de incentivos y distribución de funciones.

La falta de una red de comunicación más eficiente afecta la interrelación entre todos los integrantes del grupo de trabajo, entre jefes y subalternos, tanto en forma descendente como ascendente, manifestándose en última instancia en el desarrollo de todas las actividades que se realizan y en los resultados generales de la biblioteca.

7. Grado de satisfacción

Entre las principales razones dadas por los subalternos que manifestaron estar insatisfechos leemos los porcentajes correspondientes en el cuadro No. 13:

Cuadro No. 13

Razones dadas por los subalternos INSATISFECHOS

	Porcentaje

Pocos incentivos	41.1
No participación en toma de decisiones	35.3
Desacuerdo con las funciones que realiza	17.6
NS/NR	6.0

TOTAL	100.0

Cuadro No. 14

Razones dadas por los subalternos SATISFECHOS

	Porcentaje

Estabilidad laboral	38.0
Capacitación	12.0
Buenas Relaciones Humanas	6.0
NS/NR	38.0

TOTAL	100.0

Es importante señalar que un 38% de las personas satisfechas se reservó la justificación de su respuesta, lo que indica que el grado de satisfacción detectado en el cuadro No. 14 podría ser menor mientras que otro similar porcentaje de 38% lo atribuyen a la estabilidad laboral.

Por su parte, un 64% de los jefes señalan que ellos no realizan evaluaciones para medir el grado de satisfacción del personal, argumentando lo siguiente:

1. Otras dependencias realizan la evaluación.
2. No es política de la Institución.
3. Falta de tiempo.
4. Personal reservado.

El restante 36% realiza evaluaciones periódicas que consisten principalmente en:

1. Calificaciones anuales del personal.
2. Informes semanales.
3. Resultados por objetivos.
4. Reuniones grupales o individuales.
5. Inspección visual.

Sin embargo, las jefaturas que dicen realizar evaluaciones para medir el grado de satisfacción del personal, corresponden

más bien a mecanismos que se limitan a la evaluación del desempeño del trabajador y no precisamente de su opinión respecto a su autorrealización en su trabajo y su satisfacción que encuentra en sus funciones.

No existe una herramienta o técnica formal diseñada objetivamente por las jefaturas, que se aplique en forma periódica. Además, un 64% de jefes demuestra indiferencia y desinterés por conocer el grado de satisfacción de los subalternos como puede apreciarse en el Cuadro No. 15.

Cuadro No. 15

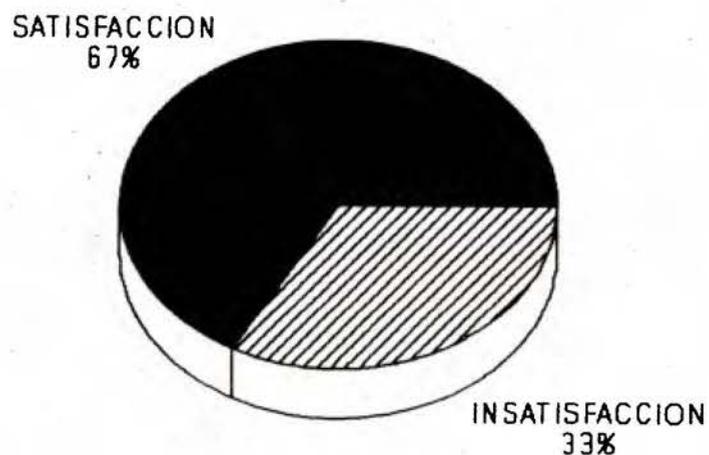
Las jefaturas realizan evaluaciones para medir el Grado de Satisfacción

	Porcentajes
No las realizan	64.3
Periódicamente	35.7
TOTAL	100.0

Para medir la satisfacción en su trabajo se le preguntó en forma específica a los encuestados su nivel de satisfacción, encontrándose que un 67% refieren estar satisfechos o muy satisfechos, un 33 que refieren estar insatisfechos como puede apreciarse en el gráfico No. 8.

Gráfico No. 8

Grado de Satisfacción General de los Subalternos



A pesar de que el gráfico No. 8 denota que un alto porcentaje de los subalternos están satisfechos, de los cuales aparece un 38% que no justifican su respuesta de este estado de satisfacción.

Los resultados de un porcentaje superior de encuestados que refieren estados satisfactorios en su trabajo es completamente compatible con estudios realizados al respecto. Robbins cita en su libro El comportamiento organizacional que el sondeo de opinión Gallup pregunta a muestras de empleados en Estados Unidos sobre su satisfacción o insatisfacción en el trabajo; los resultados demuestran que solo un 10 a 15% de ellos refieren estar insatisfechos.

Strauss, Sayles (1981) presenta los resultados de un estudio de actitudes de trabajo en el cual un 88.4% manifiestan estar muy satisfechos o algo satisfechos en su trabajo.

En una encuesta del (Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo, 1986) son compatibles con los niveles altos de satisfacción encontrados en el presente estudio.

A pesar que solo un 33% de los encuestados refieren estar insatisfechos, puede considerarse significativo y elevado tomando como base los estudios citados anteriormente.

La situación encontrada en el nivel de satisfacción del personal es contrastante con otras variables, como la motivación, pero se justifica debido a los siguientes factores:

1. Estrecho mercado laboral, de tal forma que la estabilidad es sumamente importante.
2. Falta de controles eficientes para evaluar y medir su rendimiento, lo que les permite cierto grado de bienestar y satisfacción.

Se pudo determinar además que muchos trabajadores manifiestan estar satisfechos a pesar de quejarse abiertamente de: malas relaciones jefe-subalternos, desacuerdo en la definición de funciones, pocos incentivos, comunicación deficiente, poca o ninguna participación en la toma de decisiones y falta de equidad. Por lo tanto a través de la comparación de las respuestas sobre satisfacción laboral con las de otras variables se manifiesta un claro desacuerdo de opiniones de los encuestados sobre su situación de trabajo.

Con base a lo expuesto anteriormente se decidió ofrecer mayor mérito a las otras variables que demuestran desacuerdo e insatisfacción de los encuestados.

Se ha encontrado una importante diferencia en los resultados de Satisfacción General y las variables contrastantes anteriores, a saber:

1. Distribución de Funciones.
2. Incentivos y Capacitación.
3. Participación en la toma de decisiones.

Administrativamente existe una diferencia entre la MOTIVACION y la SATISFACCION que es importante señalar, y es la siguiente:

La MOTIVACION se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta.

La SATISFACCION se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo.

En otras palabras, la Motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se podrá ver en la figura No. 1:

Figura No. 1



Desde un punto de vista administrativo, una persona podría tener gran satisfacción en el empleo pero muy poca motivación, o podría suceder lo contrario. Sin embargo, esta realidad de SATISFACCION y POCA MOTIVACION es perfectamente justificable por los resultados encontrados en las variables contrastantes anteriores. Este hallazgo es importante destacarlo porque es evidencia estadística que la motivación que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano; o sea por medio de la motivación, la administración y los jefes guían a los subordinados para alcanzar sus metas personales y las de la organización presenta serias inconsistencias. Por otro lado la satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo que está relacionada con sus valores, sus expectativas y

de la situación económica existente por lo que se convierte en una situación intrínseca menos manejada o determinada por la administración.

a.7 Compañerismo y relaciones humanas

Existe una estrecha relación entre las variables de Relaciones Humanas y Compañerismo, como podemos apreciar en el cuadro No. 16 y 17, donde los porcentajes de respuestas son iguales, dado que un 61% de los subalternos responde que las relaciones humanas son buenas o excelentes y otro porcentaje igual dicen que el compañerismo es bueno. Un importante porcentaje de 39% en ambas variables, relaciones humanas y compañerismo, expresan que son regulares o malas.

Cuadro No. 16

Opinión de los Subalternos sobre las Relaciones Humanas en general

	Porcentaje
Buenas/Excelentes	61.0
Regulares/Malas	39.0
TOTAL	100.0

Cuadro No. 17

Opinión de los Subalternos sobre el
Compañerismo en general

	Porcentaje
Bueno	61.0
Regular	39.0
TOTAL	100.0

A pesar que un mayor porcentaje de subalternos refieren que las relaciones humanas y de compañerismo son buenos, no se puede menospreciar la cantidad de personal que tienen opinión contraria. Las variables de relaciones humanas y compañerismo no dependen estrechamente del tipo de administración, sino más bien a las características de los grupos de trabajo, que en el caso de las bibliotecas especializadas son pequeños y muy homogéneos, lo que crea sentimientos de amistad y compañerismo entre los trabajadores, que permiten buenas relaciones interpersonales.

Es importante resaltar que las personas que respondieron que las relaciones humanas y el compañerismo

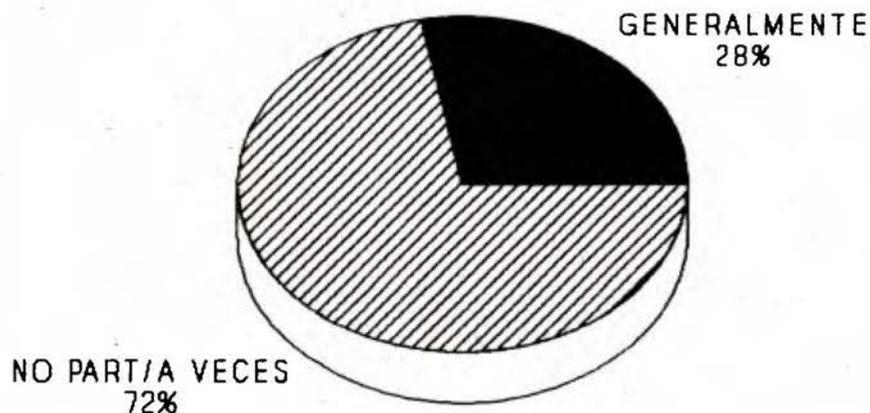
son malas, lo atribuyen principalmente a razones directamente relacionadas con el tipo de administración como son la existencia de grupos, limitación en expresar criterios u opiniones y falta de equidad.

b.7 Participación en la toma de decisiones

Según el gráfico No. 9, el 72% del personal subalterno refiere que no participa, o solo a veces, en la toma de decisiones, mientras que solo un 28% si tiene participación.

Gráfico No. 9

Participacion en la toma de decisiones segun los Subalternos

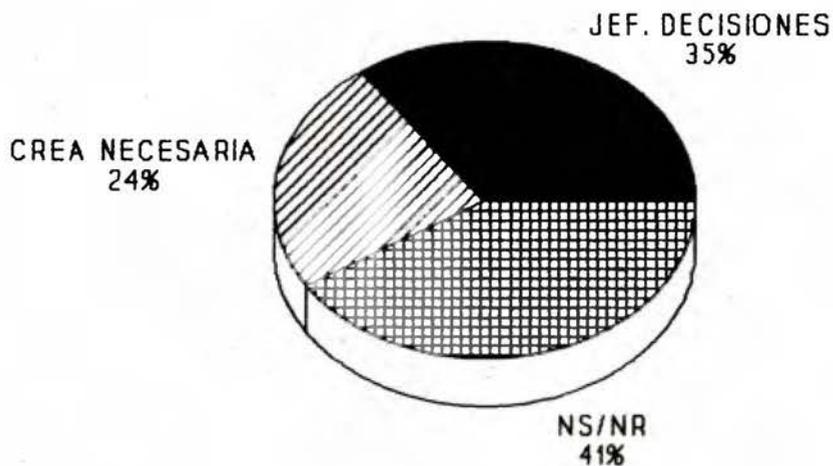


El gráfico No. 10, se observa un 41% de los subalternos que respondieron que no participan, o solo a veces, no justifican los motivos, mientras que un 59% restante lo atribuyen a las siguientes razones:

1. Hermetismo en la toma de decisiones.
2. Solo la jefatura toma decisiones.
3. Los jefes solo consultan con los subalternos cuando ellos consideran que es necesario.

Gráfico No.10

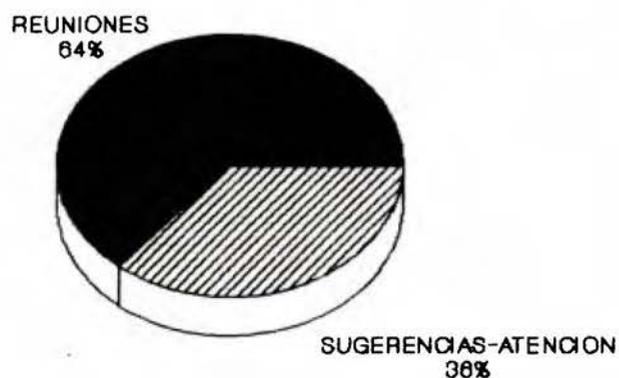
Razones dadas por los que respondieron NO PARTICIPA/A VECES



El gráfico No. 11 muestra los porcentajes correspondientes a las dos principales formas de participación general en la toma de decisiones:

Gráfico No. 11

Razones dadas por los que respondieron GENERALMENTE



Con respecto a la participación de los subalternos en la toma de decisiones de trascendencia, en las bibliotecas especializadas se concluye que es casi nula, ya que una amplia mayoría señala que del todo no participa o lo hace esporádicamente.

Además, se manifiesta un gran distanciamiento entre las jefaturas y sus subalternos, donde éstos desempeñan un papel

poco participativo en las decisiones de orden laboral; función ejercida únicamente por las jefaturas y personal con algún nivel de mando. Consecuentemente, este factor puntualiza la inconformidad y desmotivación del personal acompañado y reafirmado por las variables antes analizadas en este estudio. La administración moderna apoya y promueve una participación activa del personal en la toma de decisiones como fuente de motivación.

Para nuestro caso, en las bibliotecas especializadas, al no participar de la toma de decisiones y la correspondiente inconformidad en los incentivos recibidos y la distribución de funciones, se refleja y demuestra una organización administrativa de liderazgo tradicional o autoritario. La única participación del personal en la toma de decisiones se limita a brindar información indispensable a los jefes, los cuales toman decisiones sin evaluar las decisiones conjuntamente con el personal antes de ejecutarlas. Así, el papel del subalterno es de informante en lugar de producir o evaluar las soluciones posibles.

B. Evaluación del Rendimiento Laboral

La evaluación del rendimiento laboral se realiza en general y periódica en las que el cuadro No. 18 indica que un 44% se basan en evaluaciones mixtas, que consisten en:

1. Informe de labores.
2. Supervisión diaria.
3. Calificaciones.
4. Logro de objetivos.

Un 37% se basa solo en informes de labores que presentan los subalternos.

Cuadro No. 18

Métodos de evaluación que los jefes aplican

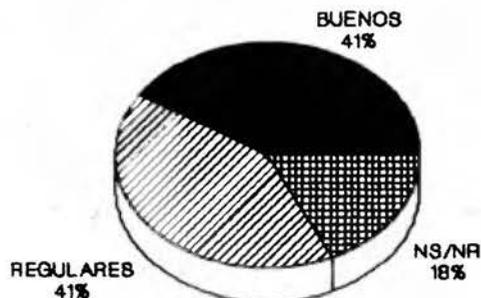
	Porcentaje
Informe de labores	36.6
Supervisión diaria	7.2
Calificaciones	7.2
Logro de objetivos	5.0
Informes mixtos	44.0
TOTAL	100.0

Sin embargo, los subalternos manifiestan una opinión dividida en cuanto a la efectividad de los métodos de evaluación

que se utilizan, como puede verse en el gráfico No. 10 a continuación:

Gráfico No. 12

Los metodos aplicados segun los Subalternos son :



Un 41% de los subalternos indican que los métodos son buenos, pero otro 41% dicen que son regulares y el restante 18% se abstiene de dar la opinión.

De las personas que respondieron que los métodos de evaluación son buenos, un 57% se abstiene de brindar razones claras. Similarmente, un 48% de los que respondieron que la evaluación es regular no especifican sus razones, como puede apreciarse en el gráfico No. 13 y 14, respectivamente:

Gráfico No. 13

Razones dadas por los Subalternos
que respondieron BUENOS

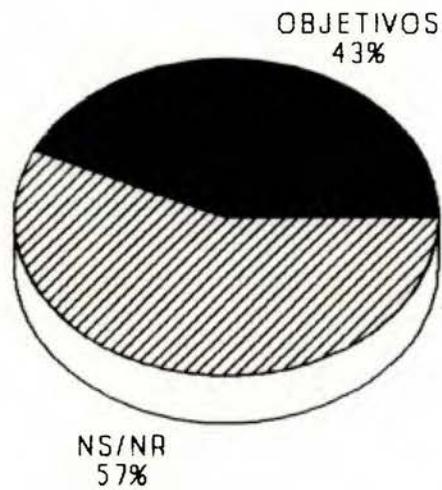
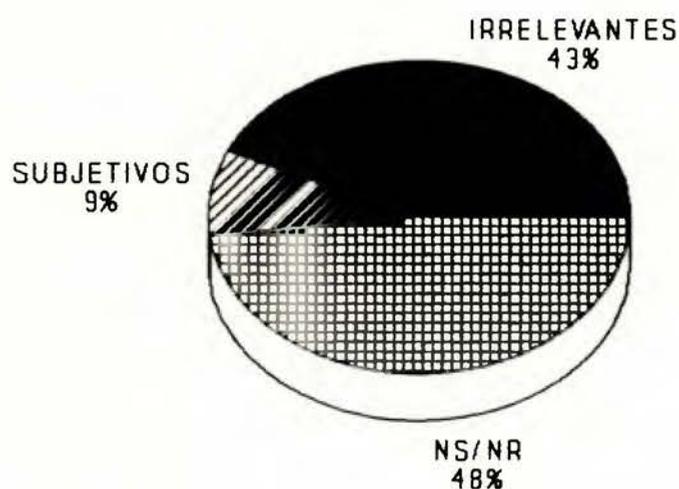


Gráfico No. 14

Razones dadas por los Subalternos que respondieron REGULARES



Es importante resaltar, del gráfico No. 14, que un 43% de los subalternos consideran que los métodos de evaluación son irrelevantes y un 9% dicen que son subjetivos, cifras que sumadas alcanzan el 52% de personas que opinan que las formas de evaluar son deficientes. Administrativamente, las evaluaciones del desempeño se realizan básicamente con dos objetivos:

1. Conocer el desempeño individual.
2. Tener un mecanismo de control general de la empresa para conocer su nivel de eficiencia al compararlo con los objetivos propuestos.

En las bibliotecas especializadas, las jefaturas realizan evaluaciones regularmente; sin embargo, no son objetivas ni confiables para una mayoría del personal por lo que no satisfacen las expectativas de una evaluación efectiva y real que permita tomar decisiones tendientes a mejorar el desempeño pasado. Por su parte, la opinión dividida de los subalternos sobre si los métodos de evaluar son buenos o no, es clara evidencia de que se fomenta una conciliación de que esta actividad se reviste de poca importancia y alimenta la indiferencia, olvidando que dichas evaluaciones pueden mejorar sustancialmente la eficiencia y beneficios del subalterno.

Las jefaturas manifiestan que si son importantes estas evaluaciones, pero carecen de planes definidos para enfrentar los resultados negativos o positivos que simples informes o estadísticas manejadas superficialmente fomentan un clima de pasividad tanto de la jefatura como de los subalternos.

Tiempo de realización de actividades

De acuerdo al cuadro No. 11, un 64% de los jefes y un 71% de los subalternos señalan que no se utilizan técnicas para planear las actividades; las principales razones que justifican esta situación son las siguientes:

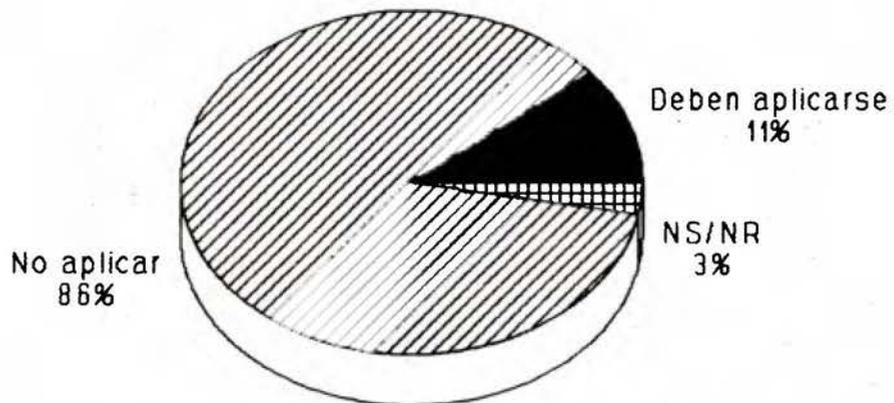
1. Poco personal y realizar tareas diversas.
2. Se trata de trabajar sin presiones.
3. Son innecesarios por la calidad del personal.
4. Por falta de conocimiento.
5. Se controla mediante informes generales.
6. Hay actividades que no se pueden medir.

Del personal que contestó que no se utilizan técnicas para planear las actividades el 86% expresa desacuerdo en que se apliquen, como se nota en el gráfico No. 15. Tanto la jefatura como los subalternos convergen en que no se apliquen técnicas administrativas en la medición de las actividades. Dado este comportamiento, se genera el correspondiente clima de pasividad y conformidad sobre este tópico.

No existen normas definidas sobre el trabajo razonable que puede ejecutar un trabajador en determinado tiempo.

Gráfico No. 15

Razones dadas por los que respondieron "NO"



En el capítulo siguiente se presentan las conclusiones generales de la investigación, las cuales son producto de las respuestas personales de los entrevistados y resultado del análisis e interpretación global de la información recolectada en todas las bibliotecas especializadas del área metropolitana de San José, por lo tanto existe un aceptable grado de subjetividad.

Pero definen o demuestran científicamente evidencias y tendencias de lo que está ocurriendo.

Las variables estudiadas en éste estudio podrían ser investigadas independientemente en condiciones más específicas y estrictas, así como en bibliotecas especializadas específicas.

C A P I T U L O V

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

Y

R E C O M E N D A C I O N E S

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. **Selección de personal.** La participación del jefe de las bibliotecas especializadas en el proceso de selección de su personal es limitada o nula. Este proceso está centralizado en otra dependencia de la institución a la cual pertenece la biblioteca. Además no existen pruebas específicas diseñadas para cada puesto, que permitan determinar aptitudes y actitudes de los candidatos.
2. A pesar de que la mayoría tanto de jefes como subalternos están de acuerdo en la importancia de las pruebas de selección de personal, ambos grupos opinan en un porcentaje semejante que este proceso solo se aplica parcialmente. Por lo que se puede concluir que existen deficiencias claras en dicho proceso.
3. **Orientación e inducción.** Los programas de orientación e inducción de personal que se aplican en las bibliotecas especializadas no son del todo formales (insuficientes y poco minuciosos), pero buscan brindar información básica sobre el trabajo y las políticas de la institución al nuevo empleado. Un porcentaje menor tanto de jefes como de subalternos convergen en que del todo no se aplican.

4. **Distribución de Funciones.** En las bibliotecas especializadas no se tiene muy claro tanto a nivel de jefatura como de subalternos cuáles funciones son profesionales y cuáles técnicas, lo que permite, a vista y paciencia de todos, que se asignen funciones solo con base en criterios prácticos y de conveniencia según opinión de la mayoría de jefes y apoyada también por una preocupante cantidad de subalternos.

A pesar que el personal, en su mayoría, está inconforme por la manera como se le distribuyen sus funciones, se da una aceptación tácita de cualquier actividad que se le asigne.

La situación de desorden que se está dando en las bibliotecas especializadas con la distribución de funciones se debe a:

- poca o ninguna utilización de la descripción de puestos,
- asignación de funciones con base en criterios prácticos y de conveniencia,
- falta de conciencia, tanto a nivel de jefatura como de personal, de cuáles funciones son profesionales y cuáles técnicas,

- en su mayoría, el personal que labora en las bibliotecas especializadas posee un título superior al exigido por el puesto,
- poco personal, el cual tiene que realizar múltiples funciones.

5. **Incentivos.** Los programas de incentivos, cuyo propósito fundamental es motivar a los trabajadores, para que a su vez se eleve su desempeño, se encuentran descuidados tanto a nivel institucional como de jefatura en las bibliotecas especializadas de San José, según opinión de una mayoría de subalternos éstos son pocos o ninguno; mientras que la mayoría de jefes opina que existen incentivos suficientes tanto a nivel de biblioteca como de institución. Se encuentra que hay opiniones opuestas sobre los incentivos entre jefes y subalternos.

Los incentivos que se aplican, según los jefes:

1. reconocer individualmente los objetivos logrados,
2. tomar en cuenta sugerencias,
3. promover la participación
4. participar en seminarios de capacitación,
5. políticas institucionales como:
 - anualidades
 - días de premio
 - permisos

- actividades sociales y culturales
- felicitaciones

no están siendo considerados o discutidos entre jefes y subalternos, pues el estado de inconformidad de éstos es evidente.

6. **Capacitación.** Es compatible la opinión de los subalternos los cuales en una notada mayoría no tienen oportunidad de capacitarse con la cantidad de programas de capacitación y la "minoría marcada" que tiene oportunidad de capacitarse según los jefes.

En cuanto a los pocos o ningunos programas de capacitación que se aplican, puede deberse a las siguientes razones:

- desinterés y falta de conciencia de las jefaturas sobre la importancia de capacitar al personal,
- falta de políticas y presupuesto de las bibliotecas destinadas a programas de capacitación,
- poco personal,
- no existen mecanismos definidos para conocer las necesidades de capacitación del personal,
- los jefes no están debidamente capacitados para cumplir su función de adiestramiento.

7. **Salud y Seguridad Ocupacional.** Ya sea por razones de dependencia de la Biblioteca o por desinterés de los jefes,

los programas de salud y seguridad ocupacional que se aplican son insuficientes y generales, ya que no existen programas específicos que incluyan los riesgos propios de cada biblioteca según un importante porcentaje de subalternos, opinión que es compartida por una marcada mayoría de jefes los cuales dicen que no aplican programas de salud y seguridad ocupacional en su biblioteca.

8. Se logró además obtener un panorama general de las condiciones de trabajo que incluyen una serie de factores actuantes sobre las personas en relación con su trabajo, y que determinan su actividad y producen una serie de consecuencias, tanto para el trabajador como para la empresa, que muestran en general serias deficiencias en Bibliotecas Especializadas de San José.

En lo que respecta al contenido del trabajo propiamente dicho, que incluye interés intelectual, tipo de trabajo, posibilidades de desarrollo y responsabilidad, no existen políticas claramente definidas y no se les ofrece un adecuado interés y tratamiento.

Los factores psicosociales compuestos por las relaciones tanto verticales como horizontales, características del mando, información y canales de comunicación, son los más seriamente lesionados.

Otros factores ligados estrechamente a la organización, como políticas, horarios de trabajo, salarios, estabilidad en el empleo están definidos por la organización matriz a la que pertenece la Biblioteca.

9. A los factores mencionados en párrafos anteriores, se suman las condiciones de higiene y seguridad, ubicación y espacio físico. Con respecto a esto, se detectan serios problemas, pues no se dan condiciones mínimas aceptables en la mayoría de Centros, ya que están ubicados en lugares poco accesibles, como sótanos, edificios antiguos con poca ventilación e iluminación, espacios reducidos, lo que produce un lugar de trabajo poco acogedor.

10. **Comunicación.** A pesar de que la estructura jerárquica de las bibliotecas especializadas es simple, compuesta por uno o dos niveles donde se desempeña una cantidad pequeña de personal, la red de comunicación existente es deficiente; se caracteriza como centralizada y rígida, donde la información fluye principalmente en forma descendente y formal para comunicar asuntos u órdenes relacionadas con el trabajo. Según opinión de la mitad de los subalternos entrevistados situación que contrasta con la opinión de los jefes que mencionan que tienen una amplia comunicación con su personal.

La falta de comunicación eficiente está produciendo personal confundido y desinformado lo que puede contribuir a justificar su desmotivación e insatisfacción, descubiertas a través de las diferentes variables de la investigación.

11. **Grado de satisfacción.** Los estados o niveles de inconformidad señalados por los subalternos en otras variables contrastantes, son evidencia suficiente para asegurar que el nivel de motivación del personal en las bibliotecas especializadas es bajo, debido principalmente a factores como:

- aplicación empírica de un modelo tradicional autoritario agotado, en lo que a administración de recursos humanos respecta,
- un estancamiento de la unidad de biblioteca debido a trabas de tipo organizativo o institucional, que no permite integrar los objetivos con las necesidades del personal.

Los subalternos declaran, en términos generales, niveles aceptables de satisfacción, en contraste con los resultados de otras variables que demuestran claramente inconformidad y desmotivación.

Hay desinterés e indiferencia de las jefaturas en medir y conocer el grado de satisfacción de su personal; además, no poseen una herramienta específica para dicho fin, y, en los casos que se hace, no contribuyen a elevar la motivación futura de la persona evaluada, debido principalmente a que no hay mecanismos para enfrentar o recompensar los resultados obtenidos en la evaluación. En síntesis, la jefatura no tiene mayor impacto sobre el comportamiento y desempeño de los subalternos cuando éstos están inconformes o desmotivados.

12. **Toma de decisiones.** La toma de decisiones en las Bibliotecas Especializadas de San José se concentra en los jefes y en personal con cierto nivel de autoridad; la mayoría del personal no toma decisiones.

Basados en la teoría de que conforme aumenta la responsabilidad de los subalternos por medio de la participación así aumenta su autoestima y motivación, se concluye que en las bibliotecas especializadas ocurre todo lo contrario, ya que se aplica un liderazgo o dirección del tipo tradicionalista o autoritario demostrado en otras variables, donde la participación del personal en la toma de decisiones no se da.

13. **Evaluación del rendimiento.** A pesar de que se realiza en forma periódica tanto para jefes como para subalternos, la evaluación del desempeño es una actividad poco importante como regulador de la eficiencia de la unidad de biblioteca. Para los subalternos, representa un estado de pasividad, de bienestar en cierta forma; para los jefes, indiferencia y conformidad, pues carecen de mecanismos administrativos para enfrentar tales actitudes; situación en la que tienen la misma opinión tanto jefes como subalternos.

La indiferencia ante las evaluaciones, confirman la carencia técnica administrativa como elemento regulador o de control que permite mejorar el desempeño futuro. Esta situación está produciendo una especie de conformismo y estancamiento de la biblioteca, ya que no hay estándares definidos sobre el desempeño o productividad de la biblioteca por sí misma, o en su relación institucional, lo que no permite un control y evaluación acertado sobre su eficiencia.

14. **Realización de actividades.** En la mayoría de bibliotecas especializadas no se utilizan técnicas para planear y medir el tiempo aproximado de realización de las diferentes actividades. Tanto jefes como subalternos opinan que no deberían aplicarse.

15. **Formación de los jefes.** Los conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre administración de recursos humanos, de los jefes o encargados de las Bibliotecas Especializadas de San José, son insuficientes. Se evidencia un ejercicio empírico e intuitivo de sus diferentes actividades, basado en un tipo de administración tradicional o autoritaria.

A través de cursos de capacitación una minoría de jefes posee conocimientos adicionales en administración de personal, en contraste con la mayoría que no se ha interesado al respecto.

En un mundo de rápido cambio como el actual, no todo puede ser previsto con la deseada exactitud. Sin embargo, los resultados obtenidos en la presente investigación representan una importante herramienta a disposición del que desee consultarla, que le permite reducir los riesgos, modificar e implantar procedimientos en lo que a administración de recursos humanos respecta y, de ésta forma, esperar y lograr mejores resultados y beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Los objetivos propuestos al inicio, han sido alcanzados pues la información recopilada, analizada y que se presenta en este estudio, nos permite tener una visión general de la

situación laboral en las bibliotecas especializadas de San José.

B. Recomendaciones

Se recomienda a los Departamentos de Recursos Humanos de las instituciones a las que pertenecen las Bibliotecas Especializadas, como a sus jefes:

1. A las Bibliotecas que se rigen por el Servicio Civil analizar profundamente las diferentes funciones, tanto profesionales como técnicas, y adaptar los puestos de acuerdo a estas funciones; además construir pruebas específicas que logren determinar la idoneidad de los candidatos para los diferentes puestos de la Biblioteca Especializada en base a sus existencias.
2. A los jefes de Bibliotecas Especializadas luchar por una participación más amplia en el proceso de selección; además, buscar una interrelación efectiva con la dependencia de selección de personal de la institución.
3. Aplicar en un 100% técnicas de inducción para el personal nuevo y enriquecer y actualizar permanentemente los ya existentes, enfatizando los siguientes aspectos:
 - historia y organización de la institución
 - procedimientos y políticas generales de la institución

4. Diseñar en conjunto, jefes y subalternos, una descripción de puestos objetiva y beneficiosa para ambas partes, basados en los siguientes criterios:

A. Variedad de destrezas:

Definir las destrezas y talentos se requieren para realizar las tareas asignadas.

B. Identidad de la tarea:

Cumplir la función de un trabajo íntegro, desde el inicio hasta el final, y poder mostrar un trabajo tangible como resultado.

C. Importancia de la tarea:

Participar en una función de trabajo que sea importante para el bienestar de otros.

D. Autonomía:

Ser responsable del éxito o fracaso de una función de trabajo y poder planear el programa de trabajo.

E. Retroalimentación:

Enterarse de la eficacia de la ejecución del trabajo mediante una clara y directa evaluación hecha por su superior.

5. Implantar políticas en relación a la ejecución de actividades que permitan a cada trabajador: percibir la importancia de su trabajo, responsabilizarse por los resultados y estar siempre enterado de éstos, con el propósito de lograr un alto grado de motivación, que se manifestará de la siguiente forma:

- gran motivación futura para el trabajo,
- alta calidad en la ejecución de sus tareas,
- gran satisfacción en el trabajo.

6. Incrementar de acuerdo con las posibilidades de la Institución, los incentivos para los trabajadores, tanto en calidad como en cantidad que busquen motivar a su personal para que logren mayor satisfacción en su trabajo y por ende mayor productividad.

Entre los incentivos que podrían negociarse entre jefes y subalternos, se recomiendan:

- A. días extras de vacaciones,
- B. atención diurna para sus hijos,
- C. servicios recreativos en el lugar de trabajo,
- D. transporte local subsidiado por la institución,

- E. programas amplios para capacitación a todo el personal, que cubran, tanto los intereses de la organización como los individuales,
 - F. préstamos para compra de auto o vivienda,
 - G. mejores plantas físicas de trabajo.
7. Utilizar mecanismos para determinar las necesidades de capacitación; entre tales mecanismos se sugieren:
- A. Evaluación del desempeño individual, mediante normas y objetivos del desempeño establecidos para un trabajo.
 - B. Análisis de los requisitos del puesto (o puesto): se examinan las destrezas o conocimientos especificados en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que no cumplan los requisitos serán candidatos para un programa de capacitación.
 - C. Análisis organizacional: se analiza la eficacia de la unidad de bibliotecología y el éxito en la obtención de metas para determinar dónde existen diferencias.
 - D. Estudio de recursos humanos: a los jefes y a los subalternos se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.
8. Brindar oportunidad a todo el personal de capacitarse tanto de acuerdo a las exigencias de su puesto como a sus intereses personales.

9. Promover la participación conjunta de jefes y subalternos, definir e implantar políticas para motivar al personal por medio de un trabajo mentalmente interesante para cada individuo, que le permita utilizar sus habilidades y destrezas, con variedad de tareas, libertad y retroalimentación con la que están cumpliendo su trabajo.

11. Procurar obtener condiciones físicas de trabajo agradables que permitan el desempeño de las diferentes funciones con comodidad; se recomienda diseñar plantas físicas modernas con suficiente luz, temperatura adecuada, con equipo e instrumentos indispensables que brinden más seguridad, protección y bienestar al personal.

12. Establecer canales efectivos de comunicación hacia todas direcciones para lograr una interacción constante entre los integrantes del grupo de trabajo. Esto implica que cada jefe reconozca las dificultades o desventajas intrínsecas de un sistema rígido y descendente de comunicación organizacional, para lograr un desarrollo eficiente de las actividades que se realizan y que logren además una relación más estrecha y sincera entre jefes y subalternos, con el propósito de lograr un ambiente de equidad, que traerá como resultado mejores relaciones humanas, tanto entre jefes y subalternos, como entre los grupos de trabajo.

13. Analizar y replantearse, tanto a nivel institucional como de jefatura, las políticas existentes en lo que a los recursos humanos se refiere; introducir y modificar conceptos y técnicas que busquen humanizar las relaciones jefes-subalternos, permitir un clima de participación, confianza, seguridad y equidad para cada trabajador. El cambio debe procurar elevar el bajo nivel de motivación existente en el personal, y lograr un trabajador más consciente, más responsable y más comprometido en la obtención de las metas propuestas más satisfecho.

14. Procurar que tanto jefes como subalternos planeen y realicen sus actividades con cierto margen de tiempo; esto permite un control más eficiente, satisfacción para quien realiza las actividades, trabajo en forma ordenada y, en última instancia, un aumento en la eficiencia de la biblioteca; o sea, se obtiene el mejor provecho al tiempo y a los recursos disponibles.

15. Incrementar y enriquecer los métodos de evaluación del desempeño que ya se aplican. Además, hacer conciencia en el personal sobre su gran importancia. Además diseñar e implantar métodos que permitan enfrentar los resultados obtenidos en las evaluaciones, sean negativos o positivos, con el fin de introducir cambios; capacitar o motivar al

personal de bajo rendimiento en busca de lograr desarrollo y eficiencia futura en la biblioteca especializada.

16. **A la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Universidad de Costa Rica:**

- a. Revisar y actualizar el contenido de los recursos de administración que imparte, incluyendo las teorías recientes en este campo, reforzadas con un período mínimo de 6 meses de práctica, ofreciendo énfasis a la administración de personal.
- b. Analizar y plantear la posibilidad de poner en práctica programas de postgrado que logren una especialización del bibliotecario en el área administrativa, diseñados e impartidos por la escuela o en coordinación con otras escuelas.
- c. Estimular futuras investigaciones, debido a la escasez de estudios en el área administrativa realizadas por bibliotecarios confrontada con la importante cantidad de bibliotecas existentes en Costa Rica, obligan explorar más con el propósito de lograr conocimientos más amplios en el área mencionada para que los administradores de bibliotecas puedan establecer estrategias e implantar y promover mejores condiciones de trabajo.

Al Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica:

17. Fomentar y cooperar en programas de capacitación en administración para sus colegiados encargados de dirigir centros de información.

Recomendaciones Generales:

18. La presente investigación sólo cubrió una función de la administración, la de dirección, que se encarga de los recursos humanos y estudió sólo un tipo de biblioteca, las especializadas. Este trabajo de graduación abre el camino para que se realicen futuros estudios en el área administrativa, que cubran otras funciones y otros tipos de bibliotecas, lo que permitiría tener un panorama más completo sobre esta importante área.
19. A pesar de que en la presente investigación se logró conocer aspectos generales de las condiciones de trabajo en las bibliotecas especializadas del área metropolitana de San José como: el contenido del trabajo, factores psicosociales, políticas y normas institucionales y ambiente físico, se recomienda que en el futuro se realicen investigaciones específicas y profundas sobre cada uno de estos aspectos que

conforman las condiciones de trabajo y que no han sido tratados hasta el momento.

C A P I T U L O V I

B I B L I O G R A F I A , A P E N D I C E S
Y A N E X O S

Este capítulo se divide en tres secciones, bibliografía, apéndices y anexos.

A. Bibliografía, consta de literatura consultada como citada.

B. Apéndices.

1. Cuestionario A, dirigido a subalternos
2. Cuestionario B, dirigido a los jefes
3. Correspondencia
4. Criterios utilizados para la codificación de preguntas abiertas.

C. Anexos, esta sección presenta:

1. Lista de incentivos por Amaro (1981).
2. Mapa del área metropolitana de San José.

A. Literatura Citada y Consultada

- Ahrensfield, Janet L.; Christianson, Elin B.; King, David E. Special library: guide for management. 2a. ed. New York: Special Library Association, 1982.
- Amat Noguera, Nuria. Manual de técnicas documentales y fuentes de información. Madrid : Bibliograf, 1978.
- Atherton, Pauline. Manual para sistemas y servicios de información. Siracusa, E.V.A.: Universidad de Siracusa, 1980.
- Barquero Corrales, Alfredo V. La administración de recursos humanos. I. II. III tomos. 1a. ed. San José: EUNED, 1987. p. 21.
- Basulto, Hilda. Curso de redacción dinámica. 2a. ed. México: Trillas, 1975; reimp. 1987.
- Bergeron, Jean-Louis y otros. Los aspectos humanos de la organización. San José : ICAP, 1983.
- Blanchard, K. en; Hersey, Paul. Administración y comportamiento humano. San José: Programa de reproducción de textos elaborados por la Asociación de estudiantes de Ciencias Económicas, U.C.R., 1982-1983.
- Borrayos, J. Arnoldo. Modelo de niveles para evaluar el rendimiento del personal en una organización. Rev. Cent. de Adm. Púb. 1985, 8, 19, 30.
- Brenes Chacón, Albán. Los trabajos finales de graduación: su elaboración y presentación en las ciencias sociales. 1a. versión preliminar. San José, C.R. : EUNED, 1987.
- Brown, Warren; Moberg, Denis. Teoría de la organización: enfoque integral. México: Limusa, 1983.
- Bumiack, Elmer; Smith, Robert D. Administración de personal: un enfoque de sistemas aplicado a recursos humanos. México: Continental, 1983.
- Bunocore, Domingo. Diccionario de bibliotecología. 2a. ed. Buenos Aires: Marymar, 1976. p. 76.
- Casas de Funce, María. La información frente al desafío del año 2000, recursos humanos en la información: respuesta al desafío. Guatemala: (s.l.), 1987.
- Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2o. ed. México: Mc Graw-Hill, 1988.

- Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill, 1981.
- Chiavenato, Adalberto. Administración de recursos humanos. X México: Mc Graw-Hill, 1981.
- Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. Administración de personal. España. Editorial Continental, 1982.
- Coll-Vinent, Robert. Profesionales de la documentación. Barcelona: Grup-Grof, 1982.
- Coll-Vinent, Robert. Información y poder: El futuro de las bases de datos documentales. Barcelona: Herdes, 1988.
- Comité Mixto OIT-OMS de Medicina del Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: OIT, 1986. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, 56.
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Costa Rica. Catálogo Colectivo de Publicaciones Periódicas existentes en Costa Rica. San José, C.R. : CONICIT, 1981.
- Cortez, Edwin. Developments in special libraries education: implications for the present on future. Rev. Special Libraries. 1986, 77(4), p. 198-205.
- Crowther, Warren. Información, estilos de desarrollo y problemas ambientales en la América Latina. San José, C.R. : ICAP, 1982.
- Crowther, Warren, Díaz, Luis Fernando. Las nuevas tecnologías y sus efectos sobre los servicios de información en el sector educativo en América Latina. San José, C.R. : M.E.P./ICAP, 1987.
- Danis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill : México, 1985.
- Danjiger, Kurt. Comunicación interpersonal. 1a. ed. México: Manual Moderno, 1982.
- Davis, R., Shackleton, V. La psicología y el trabajo. México: Continental, 1982.
- Day, Roberto A. Cómo escribir y publicar trabajos científicos. 1 ed. Washington: OPS/OMS, 1990.
- Dejours, Christophe. Trabajo y desgaste mental: una contribución a la psicopatología del trabajo. Buenos Aires: HUMANITAS, 1990.

- Casas de Funce, María. La información frente al desafío del año 2000, recursos humanos en la información: respuesta al desafío. Guatemala: (s.l.), 1987.
- Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2o. ed. México: Mc Graw-Hill, 1988.
- Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill, 1981.
- Chiavenato, Adalberto. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1981.
- Chruden, Herbert J., Sherman, Arthur W. Administración de personal. España. Editorial Continental, 1982.
- Coll-Vinent, Robert. Profesionales de la documentación. Barcelona: Grup-Grof, 1982.
- Coll-Vinent, Robert. Información y poder: El futuro de las bases de datos documentales. Barcelona: Herdes, 1988.
- Comité Mixto OIT-OMS de Medicina del Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: OIT, 1986. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, 86.
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Costa Rica. Catálogo Colectivo de Publicaciones Periódicas existentes en Costa Rica. San José, C.R. : CONICIT, 1981.
- Cortez, Edwin. Developments in special libraries education: implications for the present on future. Rev. Special Libraries. 1986, 77(4), p. 198-205.
- Crowther, Warren. Información, estilos de desarrollo y problemas ambientales en la América Latina. San José, C.R. : ICAP, 1982.
- Crowther, Warren, Díaz, Luis Fernando. Las nuevas tecnologías y sus efectos sobre los servicios de información en el sector educativo en América Latina. San José, C.R. : M.E.P./ICAP, 1987.
- Danis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill : México, 1985.
- Danjiger, Kurt. Comunicación interpersonal. 1a. ed. México: Manual Moderno, 1982.
- Davis, R., Shackleton, V. La psicología y el trabajo. México: Continental, 1982.

- Jaremba, Stan. Communication: the upward network. En personnel journal. v. 68, No. 3. March 1989. p. 34-39.
- Jiménez Gamboa, Ana Cecilia. La salud ocupacional dentro del entorno laboral del Bibliotecario en Costa Rica. San José, C.R. La autora, 1990.
- Kaufman, Roger; Stone Bruce. Guía práctica para la planeación en las organizaciones. 1 a. ed. México: Trillas, 1987.
- Kelly Reardon, Kathleen. La persecución en la comunicación: Teoría y contexto. Barcelona: Paidós, 1980.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Wuhrich, Heinz. Elementos de administración. 3a. ed. México: McGraw-Hill, 1983. p. 8.
- Krauss Duhalt, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. 3a. ed. México: Universidad Nacional Autónoma, 1974.
- Lancaster, F.W. Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información. Montevideo: UNESCO, 1978.
- Li Chan, Ronita. Centros especializados de información. Rev. Bibliotecología: Boletín del Departamento de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Vol. 1 No. 1, 1985. p. 22-33.
- Likert, Rensio, Likert Yane Gibson. Nuevas formas para solucionar conflictos. 1a. ed. México: Trillas, 1986.
- Litton, Gaston. La biblioteca especializada. Argentina: Bouker, 1974.
- Masa de Gil, Beatriz. Dizionario Tecnico di Biblioteconomia. México: Trilla.. 1971. p. 29.
- Mc Mahon, Rosemary, Barion, Elizabeth, Maurice Piot. Administración de la atención humana de salud: una guía para personas de mando medio. 1a. ed. México: Editorial Pax, 1989.
- Mc Gregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México: Editorial Diana, 1965.
- Mc Gregor, Douglas. El aspecto humano de la empresa. México: Editorial Diana, 1974.
- Miner, John B. El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica. México: Continental, 1984.
- O.P.S. Enfermedades ocupacionales: guía para su diagnóstico. Washington. OPS/OMS. 1986.

- OIT. Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Ginebra: OIT, 1987.
- OIT. La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. Ginebra: OIT, 1984.
- OMS. Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Ginebra: OMS, 1988.
- Ouchi, William. Teoría Z. México: Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- Pacheco Sánchez, Luis Arnoldo. El gerente humanista. Revista Ciencias Económicas. 1981, 1(1-73/78) p. 73-78.
- Pallavicine Campos, Violeta. Comportamiento organizacional. 1a. ed. San José, C.R. : EUNED, 1988.
- Paniagua Gamboa, Carlos German. Principales escuelas del pensamiento administrativo. 1. ed., 2o. reimp. San José, C.R. : EUNED, 1981.
- Paskoff, Beth M. Networks and networking: how and why should special libraries be involved. Rev. Special Libraries. 1989, 80(2), p. 94-99.
- Peña Bautan, Manuel. Dirección de personal. Barcelona. Hispano Europea, 1982.
- Penniman, David W. Tomorrow's library today. Rev. Special Libraries. 1988, 78(3), p. 195-205.
- Pérez, Raquel. Opinión sobre formación administrativa del Bibliotecólogo. San José, 20 octubre, 1989.
- Pigors, Paul, Myers, Charles A. Administración de personal: Un punto de vista y un método. 2a ed. México: Continental. 1982.
- Quirós Abarca, Marco Antonio. En busca de excelencia en la administración bibliotecaria. Rev. de bibliotecología y ciencias de la información. 1989, 4(2), p. 4-10.
- Retana Acevedo, Paulina. Educación continuada en Bibliotecología y Ciencias de la Información en Costa Rica. Tesis de graduación. San José: Universidad de Costa Rica, 1988.
- Rhodes, Susan R., Doering, Mildres. An integrated model of career motivation. The academy of management review. 1983, 8(4), 631-639.

- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 3a. ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987.
- Robbins, Stephen. Administración: teoría y práctica. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987.
- Rogers, Everett, Agarwala-Rogers, Rekua. La comunicación en las organizaciones. México: McGraw-Hill, 1980.
- Rosenberg, J. M. Diccionario de administración y finanzas. Buenos Aires: CETRUM, 1989.
- St. Clair, Guy. The one-person library: an essay on essentials revisited. Rev. Special Libraries. 1987, 78(4), p. 263-270.
- Straus, George, Sayles, Leonard R., Cárdenas Nannetti, Jorge. Personal problemas humanos de la administración. 1a. ed. México: Prentice-Hall, 1985.
- Thayer, Lee. Comunicación y sistemas de comunicación. Barcelona: Ediciones Península, 1975.
- Venegas Jiménez, Pedro. Algunos elementos de investigación. San José, EUNED, 1987, p. 23.
- Wehmenberg, Stephen. Taining: Skill and motivation divide training and orientation. v. 68, No. 5, mayo 1989. p. 111-113.
- White, Herbert S. the funding of corporate libraries-old myths on new problems. Rev. Library Special. 1987, 78(3), p. 155-161.
- Willard, Ann M.; Morrison, Patricia. The dynamic role of the information specialist: two perspectives. Rev. Special Libraries. 1988, 79(4), p. 271-275.
- William, Robert V. Productivity measurements in special libraries: prospects and problems use in performance evaluation. Rev. Special Libraries, 1988, 79(2), p. 100-113.

B. Apéndices

1. Cuestionario A (Subalternos)
2. Cuestionario B (Jefes)
3. Correspondencia
4. Criterios utilizados para la codificación de preguntas abiertas del Cuestionario B.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO
EN LAS BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS
DE SAN JOSE

Cuestionario Tipo:

A

Número de Cuestionario:

Instrucciones Generales:

1. Marque con una equis (X) la respuesta que considere mejor.
2. En algunas preguntas se puede marcar más de una casilla.

I. INFORMACION GENERAL.

1. Lugar de trabajo: _____

2. El puesto que ocupa usted actualmente es:

- 1 Interino 2 Propiedad 3 Otro _____
(Especifique)

3. El nombre del puesto es: _____

4. Nivel Académico: *Super*

- 1 Parauniversitaria
2 Universitaria incompleta
Indique carrera: _____ nivel alcanzado: _____
- 3 Universitaria completa
Indique carrera: _____ nivel alcanzado: _____
- 4 Otro, especifique: _____

II. SELECCION DE PERSONAL.

5. Cuando usted ingreso a su trabajo que tipo de pruebas realizo?

- 1 Específicas en su campo
2 Escritas generales a nivel de institución
3 Entrevista realizada por el encargado de la Biblioteca
4 No realizo ninguna (pase a preg. 7)
5 Otra, especifique: _____

6. Cree usted que estas pruebas son:

- 1 Muy importantes
2 Importantes
3 Poco importantes
4 Otro, especifique: _____

III. ORIENTACION LABORAL

7. Cuando usted ingreso a su trabajo recibio alguna orientaci3n?

1 SI 2 NO (pase a preg. 9)

8. La Orientaci3n recibida le sirvio para:

- 1 Conocer mejor la empresa donde iba a trabajar
 - 2 Conocer mejor el trabajo que iba a realizar
 - 3 Sentirse en familia desde el primer d3a de trabajo
 - 4 Conocer mejor el espacio f3sico de sus labores
 - 5 Otro, especifique: _____
- _____

IV. DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES

9. Considere que las tareas que usted ejecuta estan acorde con la clasificaci3n del puesto?

1 SI porque: _____
_____ (pase a preg. 11)

2 NO

10. Considera usted que las funciones estan mal definidas porque

- 1 Personal profesional realiza funciones asistenciales
- 2 Personal t3cnico realiza funciones profesionales
- 3 No se toman en cuenta los conocimientos y aptitudes del trabajador para asignar funciones
- 4 Las funciones se asignan solo en base a las necesidades de la Biblioteca
- 5 Recargo de funciones

V. MOTIVACION E INCENTIVOS

11. Cree usted que los incentivos que le otorga la instituci3n son:

1 Ninguno 2 Pocos 3 Suficientes 4 Muchos

Justifique su respuesta: _____

12. En que consisten los incentivos o estímulos:

- 1 Salario de incentivo
 - 2 Posibilidades de ascenso
 - 3 Felicitaciones escritas
 - 4 Homenajes
 - 5 No existen
 - 6 Otro, especifique: _____
-

VI. SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

13. Emplean en su lugar de trabajo métodos para brindar protección y seguridad a los trabajadores?

- 1 SI 2 NO (pase a preg. 15)

14. Que tipo de métodos emplean?

- 1 Equipos de seguridad especiales
 - 2 Cursos de capacitación para utilizar instrumentos
 - 3 Campanas de prevención
 - 4 Otro, especifique: _____
-

15. Las oportunidades de capacitación son:

- 1 Muchas 3 Pocas
2 Las necesarias 4 Ninguna

16. Usted recibe capacitación:

- 1 Mas de dos veces al año
 - 2 Una vez al año
 - 3 Otro, especifique: _____
-

VIII. COMUNICACION

17. Cree usted que la comunicación en su lugar de trabajo es:

- 1 Muy buena 3 Regular
2 Buena 4 Insuficiente

Justifique su respuesta: _____

18. Los medios utilizados para comunicar aspectos de trabajo son:
(puede marcar más de una opción)

- 1 Reuniones
 - 2 Circulares
 - 3 Pizarras informativas
 - 4 Comunicación personal
 - 5 Otro, especifique: _____
- _____

VIII. IMPRESION GENERAL DEL TRABAJO

19. Respecto a la satisfacción en el trabajo, esta usted:

- 1 Muy Satisfecho
- 2 Satisfecho
- 3 Poco satisfecho
- 4 Insatisfecho

Justifique su respuesta: _____

20. Cree usted que las relaciones humanas entre los que laboran en su trabajo son:

- 1 Excelentes
- 2 Buenas
- 3 Regulares
- 4 Malas

21. Cree usted que entre sus compañeros de trabajo:

- 1 Hay mucho compañerismo
 - 2 Falta de compañerismo
 - 3 Cada uno se concentra solo en su trabajo
 - 4 Otro, especifique: _____
- _____

22. Considera usted que en la dependencia donde usted labora existe oportunidad de participar en la toma de decisiones:

- 1 Siempre
- 2 Casi siempre
- 3 A veces
- 4 Nunca

Justifique su respuesta: _____

IX. RENDIMIENTO LABORAL

23. Existe algún método para evaluar el rendimiento de sus tareas

- 1 SI 2 NO (pase a preg. 25)

24. Estos métodos de evaluación se basan en: (puede marcar más de una y pase a preg. 26)

- 1 Informes de labores
2 Supervisión diaria
3 Logro de objetivos
4 Otro, especifique: _____

25. Si no se aplican métodos para evaluar el rendimiento, cree usted que:

- 1 Deberían aplicarse
2 No es importante que se apliquen
3 Otro, especifique: _____

26. Los métodos utilizados para evaluar el rendimiento son:

- 1 Muy Buenos 3 Regulares
2 Buenos 4 Inadecuados

Justifique su respuesta: _____

27. Existe algún mecanismo para determinar el tiempo aproximado para realizar las diferentes actividades, cree usted que:

- 1 SI 2 NO (pase a preg.29)

28. Si no se aplican métodos para medir el tiempo aproximado en realizar las diferentes actividades, cree usted que:

- 1 Debería aplicarse
2 Es mejor así (que no se apliquen)
3 Otro, especifique: _____

29. Cualquier inquietud o sugerencia, sírvase hacerla a continuación: _____

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO
EN LAS BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS
DE SAN JOSE

Cuestionario Tipo:

E

Número de Cuestionario:

Instrucciones Generales:

1. Marque con una equis (X) la respuesta que considere mejor.
2. Marque una sola casilla de respuesta.

I. INFORMACION GENERAL.

1. Lugar de trabajo: _____

2. El puesto que ocupa usted actualmente es:

- 1 Interino 2 Propiedad 3 Otro _____
(Especifique)

3. El nombre del puesto es: _____

4. Nivel Académico:

- 1 Diplomado Universitario
2 Bachiller Universitario
3 Licenciado Universitario
4 Maestría Universitaria
5 Otro, especifique: _____

II. SELECCION DE PERSONAL.

5. Cuando usted va a contratar a una persona, que pruebas realiza?

- 1 Específicas en su campo
2 Escritas generales utilizadas por la institución
3 Entrevistas
4 Formularios de solicitud
5 Otro, especifique: _____

6. Cree usted que las técnicas de selección de personal son:

- 1 Muy importantes
2 Importantes
3 Poco importantes
4 Sin importancia
5 Otro, especifique: _____

7. Describa brevemente la utilidad de las técnicas de selección de personal que usted practica:

III. ORIENTACION E INDUCCION LABORAL.

8. En la Biblioteca que usted dirige, utiliza técnicas o procedimientos formales para la inducción de personal?

1 SI 2 NO (pase a preg. 10)

9. Mencione las técnicas de inducción del personal que utiliza

(pase a preg. 11)

10. Explique brevemente porque no utiliza técnicas formales de inducción de personal:

IV. DISTRIBUCION DE FUNCIONES

11. Cuando usted realiza la distribución de funciones para el personal, se basa en: (marque la principal razón)

- 1 Preparación o formación del individuo
- 2 Interes y aptitud del trabajador
- 3 Descripción del puesto
- 4 En las necesidades de la Biblioteca

Otro, especifique: _____

V. MOTIVACION E INCENTIVOS

12. Utiliza usted sistemas de motivación e incentivo?

- 1 SI
- 2 NO (pase a preg. 16)

13. Mencione el(los) método(s) que utiliza para incentivar a los trabajadores?

(pase a preg. 17)

14. Por que no utiliza métodos de motivación e incentivos?

15. Organiza o coordina usted programas de capacitación para el personal:

- 1 Mas de una vez al año
- 2 Una vez al año
- 3 No es necesaria (pase a preg. 19)
- 4 Otro, especifique: _____

16. La capacitación esta dirigida principalmente a:
(puede marcar más de una opción)

- 1 Personal Directivo y Profesional
- 2 Personal Técnico
- 3 Personal que lo desean
- 4 Otro, especifique: _____

VIII. COMUNICACION

17. Cuando usted necesita comunicarse con el personal lo hace en forma:

- 1 Escrita
 - 2 Personal
 - 3 Otra especifique: _____
-

24. Describa el(los) impedimento(s) que no le permiten conocer el grado de satisfacción del personal de sus subalternos:

25. Utiliza usted algún método para medir el tiempo aproximado en realiza las diferentes actividades?

1 SI

2 NO (pase a preg. 27)

26. Mencione los métodos que utiliza para medir el tiempo aproximado en realizar las diferentes actividades?

27. Explique brevemente por que no se utilizan mecanismos de medición del tiempo aproximado de realización de actividades.

IX. RENDIMIENTO LABORAL.

28. Utiliza usted algún método para evaluar el rendimiento del personal?

1 SI

2 NO (pase a preg. 30)

29. Mencione las técnicas que utiliza para este propósito y con que fines las aplica?

(pase a preg. 31)

30. Por que no utiliza técnicas para evaluar el rendimiento del personal?

(pase a preg. 32)

31. Mencione los cursos de capacitación en Administración de Recursos Humanos que ha realizado en los últimos cinco años

Curso	Duración
<hr/>	<hr/>

Pase a pregunta 33

32. Mencione las razones que esten impidiendo programar cursos de capacitación para su personal

33. Cualquier inquietud o sugerencia sobre este aspecto, puede hacerlo a continuación:

Estimado Funcionario:

A través de la presente le saludamos y a la vez le solicitamos de la manera más atenta su colaboración para este estudio, que es parte fundamental de un Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Universidad de Costa Rica.

El objetivo de la investigación es recolectar información sobre las condiciones de Trabajo del Personal en los Centros de Información y Documentación Especializados de San José, con el propósito que sea beneficiosa para planear y ejecutar acciones futuras.

El Beneficio puede ser para el área de la Bibliotecología, las Instituciones a las que pertenecen las Bibliotecas, y para el país en general, ya que ofrecera información, sobre las condiciones de trabajo del personal que labora en estos centros; así como los métodos y técnicas utilizadas en el manejo de tan vital recurso.

Tenga presente que la información que usted suministre es de carácter **CONFIDENCIAL**, por lo que rogamos responda con la mayor sinceridad y precisión a todas las interrogantes.

Le agradecemos su tiempo y colaboración en esta actividad que sera de valiosa ayuda.

Se despide de usted atentamente,

Francisca Vargas A.
Coordinador CUI

San José, 3 de dieiembre de 1990

Señores
Jefes de Biblioteca
Presente

Estimados señores:

Por medio de la presente, le solicito su valiosa colaboración, consiste en:

Se está realizando un estudio sobre las condiciones de trabajo en las bibliotecas. El Centro que usted dirige fue seleccionado para probar los cuestionarios.

Le solicito por lo tanto una cita donde tanto usted como su personal puedan llenar dicho cuestionario "prueba". Eventualmente se le solicitará de nuevo su colaboración para pasar el cuestionario final.

Agradezco la atención y ayuda que pueda brindar, se despide.

Atentamente,

Francisca Vargas A.
Francisca Vargas Azofifa

cc: archivo

CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA CODIFICACION DE PREGUNTAS ABIERTAS

EL NOMBRE DEL PUESTO ES:

1. PROFESIONAL
 - Encargada de Unidad o Centro Documentación.
 - Profesional 1
2. TECNICO Y PROFESIONAL
 - Bibliotecario 1
 - Bibliotecario 2
 - Bibliotecario Referencista
3. TECNICO
 - Asistente de Bibliotecología 1
 - Asistente de Bibliotecología 2
 - Asistente de Bibliotecología 3
4. OFICINISTAS
 - Oficinista
 - Secretaria
 - Oficinista 3
5. OTROS
 - Consejería
 - Mensajería

DESCRIBA BREVEMENTE LA UTILIDAD DE LAS TECNICAS DE SELECCION PERSONAL QUE USTED PRACTICA: L1

1. Conocer Referencias Generales de la Persona.
2. Personas con buenas relaciones públicas.
3. Nivel Cultural.
4. Seleccionar personas calificadas.

MENCIONE LAS TECNICAS DE INDUCCION DEL PERSONAL QUE UTILIZA: L2

1. Identificar las necesidades del empleado. (1)
2. Formular planes de trabajo. (3)
3. Entrenamiento o cursos de capacitación. (5)
4. Orientación sobre su trabajo. (5)
5. Motivación. (1)
6. NS/NR. (1)

DESCRIBA BREVEMENTE COMO LOGRA CONOCER EL GRADO DE SATISFACCION DEL PERSONAL: L8

1. Mediante una calificación anual. (1)
2. Informes semanales. (1)
3. Resultado por objetivos. (1)
4. Reuniones grupales o individuales. (6)
5. Inspección visual. (1)

DESCRIBA EL(LOS) IMPEDIMENTO(S) QUE NO LE PERMITEN CONOCER EL GRADO DE SATISFACCION DEL PERSONAL DE SUS SUBALTERNOS: L9

1. Otras dependencias realizan la evaluación (1)
2. No es política de la institución. (1)
3. Falta de tiempo. (1)
4. Personal reservado. (1)

MENCIONE LOS METODOS QUE UTILIZA PARA MEDIR EL TIEMPO APROXIMADO EN REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES: L10

1. Plan por objetivos. (1)
2. Calendario de actividades. (3)
3. Para personal que no rinde. (1)
4. Informe mensual de actividades realizadas. (2)

EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUE NO SE UTILIZAN MECANISMOS DE MEDICION DEL TIEMPO APROXIMADO DE REALIZACION DE ACTIVIDADES: L11

1. Poco personal y realizan tareas diversas. (3)
2. Se trata de trabajar sin presiones. (2)
3. Son innecesarios por la calidad del personal. (1)
4. Por falta de conocimiento. (1)
5. Se controla a través de informes generales (1)
6. Hay actividades que no se pueden medir. (2)

MENCIONE LAS TECNICAS QUE UTILIZA PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL: L12

1. Informe de labores y estadísticas mensuales. (7)
2. Por objetivos. (3)
3. Sistema de calificación (anual-semestral) (1)
4. Observación directa. (4)
5. Midiendo el volumen del trabajo. (2)

POR QUE NO UTILIZA TECNICAS PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL: L13

* NINGUNA

DESCRIBA BREVEMENTE COMO LOGRA CONOCER EL GRADO DE SATISFACCION DEL PERSONAL: L8

1. Mediante una calificación anual. (1)
2. Informes semanales. (1)
3. Resultado por objetivos. (1)
4. Reuniones grupales o individuales. (6)
5. Inspección visual. (1)

DESCRIBA EL(LOS) IMPEDIMENTO(S) QUE NO LE PERMITEN CONOCER EL GRADO DE SATISFACCION DEL PERSONAL DE SUS SUBALTERNOS: L9

1. Otras dependencias realizan la evaluación (1)
2. No es política de la institución. (1)
3. Falta de tiempo. (1)
4. Personal reservado. (1)

MENCIONE LOS METODOS QUE UTILIZA PARA MEDIR EL TIEMPO APROXIMADO EN REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES: L10

1. Plan por objetivos. (1)
2. Calendario de actividades. (3)
3. Para personal que no rinde. (1)
4. Informe mensual de actividades realizadas. (2)

EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUE NO SE UTILIZAN MECANISMOS DE MEDICION DEL TIEMPO APROXIMADO DE REALIZACION DE ACTIVIDADES: L11

1. Poco personal y realizan tareas diversas. (3)
2. Se trata de trabajar sin presiones. (2)
3. Son innecesarios por la calidad del personal. (1)
4. Por falta de conocimiento. (1)
5. Se controla a través de informes generales (1)
6. Hay actividades que no se pueden medir. (2)

MENCIONE LAS TECNICAS QUE UTILIZA PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL: L12

1. Informe de labores y estadísticas mensuales. (7)
2. Por objetivos. (3)
3. Sistema de calificación (anual-semestral) (1)
4. Observación directa. (4)
5. Midiendo el volumen del trabajo. (2)

POR QUE NO UTILIZA TECNICAS PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL: L13

* NINGUNA

MENCIONE LOS CURSOS DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUE HA REALIZADO EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS: L14

1. Un curso. (3)
2. Dos cursos. (5)
3. Tres cursos. (2)
4. Ninguno. (2)
5. NS/NR. (2)

MENCIONE LAS RAZONES QUE ESTEN IMPIDIENDO PROGRAMAR CURSOS DE CAPACITACION PARA SU PERSONAL: L15

* NINGUNA.

ALCANCE DE LAS PRESTACIONES E INCENTIVOS

Un programa de prestaciones e incentivos debe considerar el incremento en el costo de la vida y las exigencias que impone la sociedad contemporánea. De ahí la amplitud de su alcance para que el trabajador pueda hacer frente a sus necesidades más perentorias con la ayuda de la empresa a la cual sirve.

Las prestaciones sociales e incentivos no deben limitarse al ámbito de la institución, creando condiciones de trabajo satisfactorias; deben extenderse aún más allá de la jurisdicción de la empresa, puesto que el trabajador como ente gregario que vive en sociedad, tiene que cumplir con los requerimientos económicos, sociales, culturales, educativos y recreativos que demandan los tiempos modernos.

El citado profesor Reyes Ponce, ante la variabilidad y heterogeneidad de los servicios de bienestar al trabajador que existen en diversos países y regiones, ofrece una clasificación de los mismos, no sin antes destacar de manera acertada que "una misma prestación o servicio puede catalogarse en distintos miembros de la misma clasificación".⁵ A continuación se presenta una relación de los servicios e incentivos para fomentar el bienestar del trabajador elaborada considerando los aspectos salud, incentivos económicos, condiciones de trabajo, alimentación, seguridad económica, vivienda y estímulos especiales.

Prestaciones de Servicios de Salud:

- Consultas médicas <
- Hospitalización
- Atención obstétrica
- Servicios quirúrgicos
- Servicios de anestesia
- Servicios de sala de operaciones

⁵ Ob. cit., pág. 185

322 Prestaciones e incentivos

- Examen de laboratorio clínico
- Exámenes radiográficos
- Exámenes de patología-citología
- Atención médica de los recién nacidos
- Servicios de banco de sangre
- Servicios odontológicos

Incentivos Económicos:

- Participación en los beneficios de la empresa
- Bonificación anual.
- Préstamos
- Subsidio por la carga familiar
- Subvención de artículos de primera necesidad
- Descuentos especiales en los artículos producidos por la empresa.
- Fomento de cooperativas de consumo.
- Pago por la empresa de las primas de Seguro Social,
- Pago de Impuesto Sobre la Renta y otros.

Condiciones de trabajo

- Transporte al trabajo
- Comedores
- Salones de descanso
- Facilidades sanitarias
- Agua potable y refrigerada

Alimentación

- Comedores económicos, pueden ser gratuitos o de menor costo.
- Facilidades para la adquisición de refrescos, leche, etc.
- Subsidio para el mantenimiento de recién nacidos
- Cooperativas de consumo
- Guarderías Infantiles.

Seguridad Económica

- Seguro de vida
- Pensiones y Jubilaciones
- Seguro Social
- Compensaciones e indemnizaciones por accidentes de trabajo.
- Prestaciones por desempleo.

Educación, Cultura y Recreación

- Escuela para los hijos de los trabajadores
- Becas de estudios: profesionales y técnicas
- Biblioteca
- Subvención para estudios dirigidos a la ampliación cultural del trabajador y su familia
- Orientación al trabajador y a sus familiares: psicológica, jurídica, social, etc. . .
- Concursos de arte y deportivos
- Casa Club; juegos, salones de descanso, piscina, parques infantiles, etc..
- Cine, teatros, conciertos y otras actividades **similares** patrocinados por la empresa
- Reuniones sociales entre el personal.
- Organización de viajes de excursión, exploración de montaña, conocimiento del país, etc. . .
- Vacaciones y préstamos especiales.
- Permiso en los días del onomástico del trabajador.

Vivienda

- Préstamos para construcción o reparación de viviendas.
- Rifas de viviendas en base a la antigüedad y eficiencia.
- Asignación de viviendas mientras preste servicios en la empresa.
- Alojamiento a los trabajadores solteros.

Estímulos Especiales

- Concursos sobre sugerencias que puedan redundar en beneficio de la empresa
- Premio o distinción por asistencia y puntualidad
- Reconocimiento por antigüedad
- Concursos de **seguridad industrial**
- Reconocimiento por eficiencia, lealtad y colaboración para con la empresa.

La descripción que precede es el alcance que en principio debe fundamentar una política de prestaciones sociales a favor del trabajador. Conviene pues, reiterar, que el ámbito de esa política estará condicionado por diversos factores, principalmente por la capacidad económica de la empresa y el grado de concientización de sus ejecutivos sobre la necesidad de los programas de asistencia social.

84° 10'

84° 05'

84° 00'

10° 00'

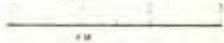
AREA METROPOLITANA DE SAN JOSE SEGUN CANTONES

- 1980 -



- LIMITE DEL AREA
- LIMITE DE CANTON
- LIMITE DE DISTRITO

ESCALA



84° 10'

84° 10'