

# El desempeño y la satisfacción laboral de bibliotecario: Construcción de escalas de evaluación

Nazira Calleja

contó con la colaboración de Selene Cancino y Teresa Ortiz

Dirección General De Bibliotecas, SEP

## RESUMEN

La evaluación del desempeño laboral constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos de la biblioteca. El desempeño de un trabajador es afectado por diversas variables, entre las que destaca la satisfacción laboral. Se han efectuado numerosos estudios que han intentado determinar la relación específica entre desempeño y satisfacción y entre ésta y una variedad de factores propios del individuo o de la situación laboral. Puesto que los hallazgos son aún escasos e incluso contradictorios, y en virtud de que el desarrollo de los instrumentos es, en la investigación, uno de los aspectos más complejos, se presenta en este trabajo el desarrollo de la construcción de una escala de desempeño y de una de satisfacción laboral, para que puedan ser utilizadas en el medio bibliotecario mexicano con propósitos de investigación o de aplicación práctica.

## SUMMARY

The evaluation of the job performance is an important instrument for the achievement of library objectives. The worker performance is affected by a number of variables, among them the job satisfaction stands out. Numerous studies have been carried out in order to determine the specific relationship between performance and satisfaction, and between this and several factors either of the individual himself or the labor situation. Since findings are still scarce and even contradictory and the development of instruments is, in research work, a complex aspect, the construction of a performance scale and a job scale is presented in this paper, in order to be used by the Mexican librarians with research or practical purposes.

## OBJETIVO

El propósito de este trabajo fue construir instrumentos de medición del desempeño y la satisfacción laboral de empleados bibliotecarios en Bibliotecas Públicas, para que sean utilizados con propósitos de investigación en el área o de obtención de elementos objetivos para la planeación de acciones en cuanto a los recursos humanos de una biblioteca.

## INTRODUCCION

El desempeño laboral ha sido definido como el grado en que un individuo realiza su trabajo en comparación con los estándares que establece la institución (Sziilagyc, 1977). Comúnmente se fijan criterios de ejecución respecto a la calidad y cantidad de trabajo como: habilidad para laborar individualmente o en grupo, asistencia y puntualidad, conocimiento que se tiene sobre la tarea, habilidad para planear e iniciativa en el trabajo.

La evaluación del desempeño laboral del personal permite conocer con detalle los recursos humanos con los que cuenta la biblioteca y, por tanto, proporciona bases para definir necesidades de entrenamiento y capacitación, recomendar promociones e incremento salarial y orientar los métodos y planes de trabajo (Lynch, 1980; Hodge, 1983).

En la biblioteca, la retroalimentación que proporciona una evaluación objetiva del desempeño puede contribuir en gran medida a la satisfacción laboral y al incremento del propio desempeño, así como al mejoramiento de las relaciones entre subordinados y autoridades, lo cual repercute en una mayor eficiencia en el funcionamiento de la biblioteca.

La evaluación puede actuar, entonces, como un elemento motivador que lleve a la biblioteca al logro de las metas establecidas.

Algunos autores han tratado de establecer los factores que influyen en el desempeño de los bibliotecarios. Entre las variables investigadas se encuentran características del empleado (nivel educativo, experiencia, edad) y elementos del propio servicio (tamaño de la colección, consultas recibidas). Powell (1978) encontró, por ejemplo, que el nivel educativo de empleados de consulta y el tamaño de esta colección se correlacionan positivamente con su desempeño. En otro estudio, Halldorsson y Murfin (1977) obtuvieron diferencias significativas en el desempeño de los bibliotecarios según su preparación (profesional o no profesional). Sin embargo, probablemente el aspecto de mayor interés para los investigadores es la influencia que ejerce la satisfacción laboral sobre el desempeño. Se parte del supuesto de que las actitudes de los empleados hacia su trabajo y su ambiente afectan su desempeño: un trabajador satisfecho tendrá un alto desempeño y viceversa.

No obstante, los hallazgos empíricos han arrojado un panorama contradictorio, pues no siempre se han encontrado correlaciones significativas entre desempeño y satisfacción, probablemente debido al insuficiente control de variables extrañas en muchos de los estudios en esta área.

La satisfacción laboral se ha definido como la respuesta afectiva que el trabajador da ante su medio laboral (D'Elia, 1979).

Existen diferentes aproximaciones teóricas al estudio de la satisfacción laboral:

a) *Del trabajo en sí mismo*. Considera que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.

b) *De las relaciones humanas*. Enfatiza el contexto de la interacción y las relaciones interpersonales existentes entre compañeros de trabajo y entre autoridades y subordinados, como variables clave en la satisfacción laboral.

c) *Aproximación físico-económica o estructuralista*. Señala como los factores más importantes aquellos que se refieren a las políticas de la organización sobre salario, prestaciones y ascensos.

A partir de estos enfoques teóricos se han realizado numerosos estudios (v.g. Pritward y Karasich, 1973; Van Maanen y Katz, 1976; Lynch y Verdin, 1983; Scalpello y Campbell, 1983), que han permitido derivar los componentes de la satisfacción laboral. Estos son:

- 1) Propiedades del trabajo en sí mismo, es decir, características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.
- 2) El contexto de la interacción, esto es, características de las relaciones interpersonales en las que una persona lleva a cabo sus tareas.
- 3) Políticas de organización, las cuales se refieren a las reglas generales y a los estándares que determinan los mandos directivos.

También ha sido de interés para los investigadores identificar los factores que están relacionados con la satisfacción laboral del personal bibliotecario.

A continuación se describen los hallazgos de la investigación efectuada en el área. Estos aún son escasos y, en ocasiones, contradictorios. No obstante, proporcionan un panorama de las variables de interés y pueden constituir la base para trabajos futuros.

### **Edad**

En algunos estudios (Lynch y Verdin, 1983; Scamell y Stead, 1981) se ha observado una relación cercana entre edad y satisfacción: los bibliotecarios con más de 30 años tienden a estar menos

satisfechos que los más jóvenes. Sin embargo, Vaughn y Durin (1974) obtuvieron una tendencia invertida.

En una investigación en la que se midieron dimensiones específicas de la satisfacción en el trabajo (Scamell y Stead 1980), los bibliotecarios de 30 años o menos resultaron poco satisfechos con el salario, en comparación con los de 30 a 40 años, y los de más edad estuvieron insatisfechos con la supervisión.

### **Sexo**

Wahba (1975) efectuó un estudio con 202 hombres y mujeres de 23 bibliotecas académicas. Encontró que las mujeres estaban más insatisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que sólo en la dimensión de necesidades sociales los empleados de uno y otro sexo mostraban el mismo nivel de satisfacción. En otros estudios (Lynch y Verdin, 1983; D'Elia, 1979) no se ha obtenido relación entre sexo del empleado y satisfacción laboral.

### **Antigüedad y experiencia**

Los hallazgos con respecto a estas variables son contradictorios. Mientras que los resultados de D'Elia (1979) y Scamell y Stead (1980) no mostraron ninguna asociación entre aquellas y la satisfacción, Lynch y Verdin (1983) observaron que a mayor antigüedad correspondía mayor satisfacción y viceversa. En cambio, Scamell y Stead (1981), dividieron su muestra en tres grupos de acuerdo con su antigüedad en el lugar de trabajo (3 años o menos, 4 a 10 años y 10 años o más) y con experiencia en el puesto (un año o menos, 2 a 4 años y 5 años o más), encontraron que los trabajadores con menos de 10 años de antigüedad y menos de 5 en el puesto eran los de mayor satisfacción.

### **Puesto**

Lynch y Verdin (1983) pretendieron establecer la influencia ejercida por, entre otras variables, el puesto y la responsabilidad en la supervisión. En los grupos de profesionales, la satisfacción estuvo asociada con el grado de responsabilidad en la supervisión; no ocurrió así con los no profesionales.

En otro estudio (Prybel, 1973) se analizaron tres tipos de puestos en bibliotecas: el de bibliotecarios, personal secretarial y personal de intendencia; los resultados no mostraron relación alguna entre puesto y satisfacción laboral.

### **Tipo de biblioteca y de departamento**

D'Elia (1979) midió las actitudes hacia el trabajo de 314 bibliotecarios profesionales. No encontró qué tipo de biblioteca o de servicio en el que laboraban los entrevistados influyera en su satisfacción laboral.

Vaughn y Dunn (1974) evaluaron diferentes niveles de satisfacción entre el personal de varios departamentos de seis bibliotecas universitarias. En ninguna de ellas se obtuvo puntajes diferentes

en la satisfacción respecto al salario, trabajo en sí mismo, promoción, relación con compañeros de trabajo y supervisión.

Con base en el supuesto de que el desempeño está relacionado con la satisfacción laboral, se efectuaron estudios para investigar la influencia de otras variables sobre estas dos. Por ejemplo, Lawler y Hall (1974) encontraron una relación positiva entre la percepción del trabajador hacia su ambiente laboral y su satisfacción y desempeño. Resultados similares obtuvieron Pretchard y Karasick (1973).

De la revisión presentada hasta aquí se concluye la necesidad de realizar investigación en el área fundamental del desempeño en el trabajo y la satisfacción laboral, que permita determinar con precisión los factores involucrados específicamente en el campo bibliotecario y en particular en el de México, donde los estudios realizados sobre esta temática son mínimos.

Un obstáculo que enfrentan con frecuencia los investigadores y quienes tienen bajo su responsabilidad el desempeño del personal en las bibliotecas es la carencia de instrumentos válidos y confiables para evaluar convenientemente la ejecución de los empleados en los distintos puestos, así como su satisfacción laboral.

## M E T O D O

### Construcción de la escala de desempeño laboral

#### *Escala inicial*

Con base en la revisión bibliográfica, se determinaron 11 áreas en las que generalmente se evalúa el desempeño laboral de un empleado. Estas son:

1. Cantidad de trabajo
2. Calidad de trabajo
3. Dependencia
4. Habilidad para trabajar solo
5. Habilidad para trabajar con otros
6. Asistencia
7. Puntualidad
8. Conocimiento del trabajo
9. Habilidad para planear
10. Iniciativa en el trabajo
11. Esfuerzo

Se elaboraron reactivos para cubrir cada una de las áreas y conformar una escala -tipo Likert- de rangos sumados que se ría contestada por el supervisor inmediato del empleado cuya ejecución se evaluaría.

Los reactivos son afirmaciones con cinco opciones de respuesta. Ejemplo:

El empleado llega puntualmente a su trabajo:

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

La escala inicial que dó consistió por 33 reactivos de este tipo, que evalúa el desempeño por área y de los que se derivó un puntaje total. Adicionalmente, se incorporó un reactivo para reconocer, con una sola respuesta, el desempeño global del trabajador.

La afirmación y sus opciones fueron:

“Tomando en cuenta todos los aspectos en la ejecución de su trabajo, puede decirse que el empleado tiene un desempeño”:

Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
----------	------	---------	------	----------

*Aplicación*

La versión inicial de la escala fue contestada por los supervisores inmediatos de 125 empleados de la biblioteca pública seleccionados aleatoriamente.

La aplicación se efectuó en el propio lugar de trabajo del supervisor. Se dieron las instrucciones necesarias y se solicitaron comentarios relacionados con la claridad de la escala y a la dificultad de respuesta.

#### *Tratamiento estadístico*

Se obtuvo el puntaje total del desempeño laboral para cada sujeto y con base en la distribución de frecuencias se formaron dos grupos: el de desempeño inferior y el de desempeño superior, a partir del cuartil 1 (Q) y el cuartil 3 (Q), respectivamente.

Se efectuó un análisis por reactivo comparando los puntajes medios de ambos grupos con la prueba *t de student*.

Se estableció un nivel de significancia de 90% (p.10). Con este criterio, los reactivos con los que se obtuvo un puntaje *t* menor a 1.76 fueron eliminados.

Se descartaron 10 reactivos y tres áreas: dependencia, asistencia y habilidad para planear, las cuales no influyeron en la evaluación de desempeño de los empleados bibliotecarios de esta muestra.

En la tabla 1 se presentan los resultados del análisis por reactivo y se señalan aquellos en los que se obtuvieron diferencias significativas entre el grupo de desempeño superior y el inferior.

#### *Escala final*

La escala final que dó integró por 23 reactivos, los cuales se ordenaron aleatoriamente para evitar que estuvieran juntos los de una misma área. Se incluyó, asimismo, la afirmación para evaluar el desempeño en forma global. Un ejemplar del instrumento definitivo se presenta en el anexo 1.

Esta es ca la se apli có a los su per vi so res de una mues tra de 25 em pleados de bibliotecas p ú blicas.

Para co no cer la re la ción en tre el pun ta je de de sem pe ño to tal ob te ni do con los 23 reac ti vos y el de de sem pe ño glo bal de ri va do de la ú lti ma afir ma ción, se cal cul ó el ín di ce de cor re la ción. Este fue de 0.48, lo cual im pli ca que la e va lua ción glo bal se aso cia con la total, y po dría uti lizarse cuando no se re quie ra ha cer e va lua cio nes es pe cíficas por á reas.

TABLA 1. Resultados del análisis por reactivo de la escala de *Desempeño*

ÁREA	R E A C T I V O S*	t	ACEPTADOS
CANTIDAD DE TRABAJO	15. Cuando llega a la biblioteca el empleado, comienza a trabajar inmediatamente.	6.14	<input type="checkbox"/>
	25. El empleado trabaja ininterrumpidamente hasta que concluye las tareas asignadas.	3.72	<input type="checkbox"/>
	31. El empleado se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo.	4.60	<input type="checkbox"/>
CALIDAD DE TRABAJO	2. El empleado es atento.	1.34	<input type="checkbox"/>
	6. El empleado demuestra mucho interés por su trabajo.	5.97	<input type="checkbox"/>
	10. El empleado comete muchos errores en su trabajo.	1.75	<input type="checkbox"/>
	11. El empleado se toma demasiado tiempo para realizar su tarea.	2.91	<input type="checkbox"/>
	22. El empleado demuestra una gran vocación para su trabajo.	3.84	<input type="checkbox"/>
	26. El empleado tiene ritmo sostenido y rápido de trabajo.	4.04	<input type="checkbox"/>
DEPENDENCIA	30. El empleado es descortés con los usuarios.	2.00	<input type="checkbox"/>
	23. El empleado pide que otros le ayuden para poder hacer su trabajo.	1.17	<input type="checkbox"/>
HABILIDAD PARA TRABAJAR SOLO	1. El empleado resuelve los problemas de su trabajo sin recurrir a los demás.	1.58	<input type="checkbox"/>
	3. El empleado puede trabajar sin estar necesariamente en compañía de otros.	2.53	<input type="checkbox"/>
	33. El empleado puede realizar su trabajo sin ayuda de otros.	0.85	<input type="checkbox"/>
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	4. En los conflictos de trabajo, el empleado actúa de manera conciliadora.	2.18	<input type="checkbox"/>
	14. El empleado, cuando se requiere hacer un trabajo en grupo, se muestra cooperativo.	1.94	<input type="checkbox"/>
	17. El empleado es conflictivo en sus relaciones con sus compañeros de trabajo.	2.08	<input type="checkbox"/>
	21. El empleado trata de imponer su punto de vista a sus compañeros de trabajo.	2.57	<input type="checkbox"/>
ASISTENCIA	19. Tomando en cuenta el número de veces que el empleado falta a su trabajo justificada o injustificadamente, podemos decir que falta:	0.95	<input type="checkbox"/>
	28. El empleado asiste a su trabajo.	1.11	<input type="checkbox"/>
PUNTUALIDAD	9. El empleado llega puntualmente a su trabajo.	1.93	<input type="checkbox"/>
	18. El empleado cumple con su horario de trabajo.	2.74	<input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	24. Por falta de conocimientos, el empleado tiene dificultades para realizar su trabajo.	2.74	<input type="checkbox"/>
	29. El empleado tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto.	2.71	<input type="checkbox"/>
HABILIDAD PARA PLANEAR	5. El empleado participa en la planeación de las actividades de la biblioteca.	2.12	<input type="checkbox"/>
	7. El empleado se interesa por dar su punto de vista en las decisiones que se toman en la biblioteca.	0.79	<input type="checkbox"/>
	8. El empleado planea sus actividades.	1.08	<input type="checkbox"/>
	27. El empleado propone ideas para mejorar el servicio de la biblioteca.	1.53	<input type="checkbox"/>
INICIATIVA EN EL TRABAJO	20. El empleado tiene iniciativa para realizar sus actividades de trabajo.	3.31	<input type="checkbox"/>
	32. El empleado puede emprender cualquier actividad en su trabajo, sin esperar que se lo indiquen.	2.91	<input type="checkbox"/>
ESFUERZO	12. El empleado persiste en su trabajo, hasta que alcanza la meta fijada.	5.00	<input type="checkbox"/>
	13. El empleado es constante en cualquier tarea que emprende en su trabajo.	5.00	<input type="checkbox"/>
	16. El empleado realiza sus actividades con dedicación.	3.87	<input type="checkbox"/>

## Construcción de la escala de satisfacción laboral

### Escala inicial

Como se se ña ló an te rior men te, tres son los as pec tos del am bien te de tra ba jo don de los em plea dos pue den ma ni fes tar su sa tis fac ción. Cada uno, a su vez, está conformado por varias subáreas, las cuales son:

1. Propiedades del trabajo
  - 1.1 Variedad de la tarea
  - 1.2 Autonomía
  - 1.3 Relevancia de la tarea
  - 1.4 Retroalimentación del trabajo
2. Relaciones interpersonales
  - 2.1 Apoyo de los compañeros de trabajo
  - 2.2 Participación en la planeación
  - 2.3 Retroalimentación del personal
3. Políticas del personal
  - 3.1 Entrenamiento
  - 3.2 Equidad de salario
  - 3.3 Promoción

Se construyeron afir m a cio nes de ac ti tud para ex plo rar cada una de las diez subáreas, las cuales se integraron en una escala tipo Likert de 50 reactivos. Esta es contestada por el propio trabajador.

Un ejemplo de las afir m a cio nes de la es ca la con sus op cio nes de res pue sta es la si guie nte:

“En mi trabajo existe un ambiente de colaboración”.

Totalmen- de acuer-do	De acuer-do	Indi- ferente	En desacuerdo	Total- mente en desacuerdo
o				

A los 50 reactivos se agregó uno con el propósito de evaluar la satisfacción global. Este fue:

“Tomando en cuenta todos los aspectos presentes y ausentes en su trabajo, diga qué tan satisfecho está con él”.

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
<i>Aplicación</i>				

La escala inicial fue contestada por 142 estudiantes de la licenciatura de biblioteconomía (ENBA) y bibliotecología (UNAM) de diferentes semestres, que se encontraban laborando en bibliotecas.

La apli ca ción se efec tuó en los sa lo nes es co la res. Una vez que se entre gó el ins tru men to, se die ron las ins truc cio nes sobre la for ma de res pue sta. Al fi nal se pi dió la opi nión de los en tre vis ta dos sobre la escala, así como sus comentarios respecto a la comprensión de las afirmaciones y de las opciones de respuesta.

Se descartaron 29 reactivos que no diferenciaron entre los empleados muy satisfechos y los muy insatisfechos; sin embargo, quedaron representadas todas las subáreas con uno o dos reactivos.

### Tratamiento estadístico

Se procedió de manera similar a la segunda escala de desempeño. Los resultados del análisis se presentan en el cuadro 2; se indican ahí las afirmaciones en las que se obtuvieron diferencias significativas entre el grupo de satisfacción superior y el inferior.

### Escala final

En el anexo 2 se presenta la versión final del instrumento de satisfacción laboral. Está compuesto por 21 afirmaciones ordenadas al azar y la última que evalúa la satisfacción global.

La escala final se aplicó a una muestra de 25 empleados de bibliotecas públicas. El índice de correlación obtenido entre el puntaje total (de los 21 reactivos) y el global (de la última afirmación) fue de 0.37.

TABLA 2. Resultados del análisis por reactivo de la escala de *Satisfacción Laboral*

ÁREA	SUBÁREA	REACTIVOS*	t	ACEPTADOS
PROPIEDADES DEL TRABAJO	VARIEDAD DE LA TAREA	13. En mi trabajo puedo utilizar los conocimientos que tengo.	0.16	
		26. En mi trabajo, todos los días son iguales.	1.97	X
		41. En mi trabajo realizo actividades muy variadas.	1.74	
		43. Mi trabajo es interesante.	0.38	
		46. Mi trabajo es monótono y aburrido.	1.06	
	AUTONOMÍA	4. En este trabajo, debo limitarme a acatar las órdenes que recibo.	0.13	
		31. En mi trabajo tengo libertad para disponer cómo y cuándo hacer las cosas.	1.79	X
		40. En mi trabajo carezco de independencia para actuar.	1.47	
		45. En mi trabajo puedo tomar decisiones.	3.11	X
	RELEVANCIA DE LA TAREA	1. Mis compañeros consideran que mi trabajo es importante.	1.88	X
		2. Si dejara de hacer mi trabajo no se afectaría el de los demás.	0.88	
		9. Mi jefe inmediato no valora mi trabajo.	2.21	X
		15. Con mi trabajo sirvo a la comunidad.	0.26	
		21. Gracias a mi trabajo, la biblioteca funciona adecuadamente.	1.02	
	RETROALIMENTACIÓN DEL TRABAJO	38. Cuando dejo de hacer mi trabajo, no pasa nada.	1.80	X
		42. Gracias a mi trabajo, los usuarios reciben un buen servicio.	1.07	
		5. Cuando hago mi trabajo, puedo saber a cada paso qué tan bien lo estoy haciendo.	0.13	
		23. Me es imposible saber si he hecho bien o mal mi trabajo.	1.15	X
RELACIONES INTERPERSONALES	APOYO DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	33. Cuando concluye la jornada diaria de trabajo, puedo saber si terminé satisfactoriamente con mis tareas.	0.65	
		12. En mi trabajo todos nos ayudamos para resolver los problemas.	4.12	X
		16. En mi trabajo cada quien "se rasca con sus propias uñas".	3.15	X
		22. En mi trabajo existe un ambiente de colaboración.	3.43	X
	PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN	32. Mi jefe me hace sentir incapaz si le pido ayuda.	0.69	
		47. Los problemas de trabajo de mis compañeros son de ellos.	0.81	
		7. Puedo establecer las metas y objetivos de mi propio trabajo.	1.35	
		20. En este trabajo se toman las decisiones importantes sin siquiera consultarnos.	1.84	X
	RETROALIMENTACIÓN DEL PERSONAL	24. Yo participo en la elaboración de los planes de trabajo.	2.96	X
		29. En este trabajo es imposible hacer planes.	1.36	
		44. Desconozco los programas de trabajo de mi biblioteca.	1.58	
		11. Mi jefe celebra mis aciertos y me impulsa a trabajar mejor.	1.40	
POLÍTICAS DE PERSONAL	ENTRENAMIENTO	14. Cuando tengo errores en mi trabajo, mis compañeros me critican severamente.	1.99	X
		35. Mi jefe sólo toma en cuenta mis errores.	1.74	
		39. Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo está bien hecho.	2.11	X
		50. En este trabajo frecuentemente me llaman la atención.	0.86	
	EQUIDAD DE SALARIO	6. Los cursos de capacitación que recibimos están bien planeados.	1.40	
		10. Además de los cursos deben crearse otras formas de capacitación.	0.40	
		19. Gracias a los cursos de capacitación que recibimos, hacemos mejor nuestro trabajo.	2.39	X
PROMOCIÓN	25. Los cursos de capacitación son insuficientes.	0.15		
	34. Deberíamos tener más oportunidades para capacitarnos.	1.69		
	37. Los cursos de capacitación que recibimos están de acuerdo con mis intereses.	1.55		
	49. Los cursos de capacitación que recibimos son poco interesantes.	2.53	X	
	3. El sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que hago.	2.00	X	
	17. En comparación con el salario de mi jefe, el mío está bien.	2.48	X	
PROMOCIÓN	27. Mi trabajo está mal pagado.	2.06	X	
	36. En comparación con el salario de mis compañeros de trabajo, el mío es injusto.	1.72		
	8. Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.	1.98	X	
	18. Las promociones se otorgan independientemente de lo mucho que se trabaje.	1.44		
	28. En este trabajo, sólo los que tienen influencias pueden ascender.	2.40	X	
30. En este trabajo, los criterios de promoción son claros y justos.	1.72			

## CONCLUSIONES

El desempeño laboral es uno de los factores de mayor influencia en el funcionamiento eficiente de una biblioteca.

A su vez, la satisfacción en el trabajo afecta el desempeño, por lo que estas dos variables constituyen los elementos clave en la comprensión y control del servicio bibliotecario.

Para efectuar de manera válida y con fiable la evaluación del desempeño y de la satisfacción laboral se requiere contar con instrumentos de medición desarrollados con las técnicas y en los contextos adecuados, lo cual implica un esfuerzo de investigación adicional.

En las escalas que se presentan como resultado de este estudio convergen los aspectos teóricos relativos a la investigación en el campo de la ejecución y la satisfacción en el trabajo, y la metodología de construcción de instrumentos en psicología. Así, las escalas cumplen con los estándares establecidos al respecto.

Si bien, durante su construcción la escala de desempeño se aplicó a supervisores del personal de bibliotecas públicas, y la de satisfacción a estudiantes de licenciatura en el área y a empleados de bibliotecas públicas, los instrumentos obtenidos podrían utili-

zarse con personal de bibliotecas de otro tipo, ya que las variables consideradas en los están presentes en cualquier situación laboral bibliotecaria. Cambiarían, por su puesto, los factores que anteceden a estas variables, pues como se mostró en la revisión bibliográfica al inicio de este trabajo, numerosos elementos relacionados con las características del empleado (nivel educativo, antigüedad, experiencia, edad, sexo) y con el propio trabajo (puesto, tipo de biblioteca y departamento, tamaño de la colección, consultas recibidas) afectan el desempeño y la satisfacción laboral.

El investigador que intente precisar la influencia de uno o más de tales factores, o el administrador que se proponga utilizar la evaluación con fines de planeación, podrían hacer uso de las escalas presentadas aquí, dando mayor peso a los componentes del desempeño (cantidad o calidad del trabajo; habilidad para trabajar solo o con otros; puntualidad, iniciativa, esfuerzo o conocimiento del trabajo) y de la satisfacción (propiedades del trabajo, relaciones interpersonales y políticas de personal) que requirieran de acuerdo con las variables que estuviesen manejando en cada caso.

Los resultados obtenidos mediante el empleo sucesivo de las escalas podrían utilizarse en análisis que permitieran mejorar estos instrumentos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- D'Elia, George P. "The determinants of job satisfaction among beginning librarians". *Library Quarterly*, 1979, 49 (3): 283-202.
- Halldorsson, Egill A. and E.M. Marjorie Murfin E., "The performance of professionals in the reference interview". *College and Research Libraries*, 1977, 38 (5): 385-395.
- Hodge, Stanley P. "Performance appraisals: developing a sound legal and managerial system", *College and Research Libraries*, 1983, 44 (4): 235-244.
- Lynch, Beverly P. and J. A. Verdin. "Job satisfaction in libraries: relationships of the work itself, age, sex, occupational group, tenure, supervisory level, career commitment and library department". *Library Quarterly*, 1983, 53 (4): 434-447.
- Lynch, Beverly, P. "Supervisory training in libraries: performance appraisal, communication, decision-making, and motivation". *Journal of Library Administration*, 1980, 1 (13): 33-42.
- Powell, R. Ronald. "An investigation of the relationships between quantifiable reference service variables and reference performance in public libraries". *Library Quarterly*, 1978, 48 (1): 1-19.
- Pritchard, Robert and B. Karasick. "The effects of organizational climate and managerial job performance and job satisfaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9 (1): 1926-1946.
- Prybil, Lawrence D. "Job satisfaction in relation to job performance and occupational level". *Personnel Journal*, 1973, 52: 94-100.
- Sca mell, Richard W. and Bet te A. Steand. "A study of age and tenure as it pertains to job satisfaction". *Journal of Library Administration*, 1980, 1 (1): 3-18.
- Scalpello, Vida y P. John Campbell. "Job satisfaction: are all the parts there?". *Personnel Psychology*, 1983, 36 (3): 577-600.
- Szi lagy, A. D. "An empirical test of causal inference between role perception, satisfaction with work, performance and organizational level". *Personnel Psychology*, 1977, 30 (3): 375-388.

Van Maanen, Johny R. Katz. "Individuals and their careers: some temporal-considerations for work satisfaction". *Personnel Psychology*, 1976, 4: 601-616.

Vaughn, William J. and J.D. Dunn. "A Study of job satisfaction in six University Libraries". *College and Research Libraries*, 1974, 35: 163-177.

Wahba, Sussanne P. "Job satisfaction of librarians: a comparison between men and women". *College and Research Libraries*, 1975, (enero) 36: 45- .



## A N E X O 1

Número: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

*Escala de Desempeño*

## Instrucciones:

A continuación se presentan algunas afirmaciones sobre el trabajo que realizan los empleados bibliotecarios. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que describa mejor las características del empleado que usted supervisa.

Elija una de las cinco opciones posibles:

1. El empleado puede trabajar sin estar necesariamente en compañía de otros.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

2. En los conflictos de trabajo, el empleado actúa de manera conciliadora.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

3. El empleado participa en la planeación de las actividades de la biblioteca.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

4. El empleado demuestra mucho interés por su trabajo.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

5. El empleado llega puntualmente a su trabajo.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

6. El empleado se toma demasiado tiempo para realizar sus tareas.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

7. El empleado persiste en su trabajo, hasta que alcanza la meta fijada.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

8. El empleado es constante en cualquier tarea que emprende en su trabajo.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

9. El empleado, cuando se requiere hacer un trabajo en grupo, se muestra cooperativo.

-----	-----	-----	-----	-----
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

10. Cuando llega a la biblioteca el empleado, comienza a trabajar inmediatamente.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

11. El empleado realiza sus actividades con dedicación.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

12. El empleado es conflictivo en sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

13. El empleado cumple con su horario de trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

14. El empleado tiene iniciativa para realizar sus actividades de trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

15. El empleado trata de imponer su punto de vista a sus compañeros de trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

16. El empleado demuestra una gran vocación para su trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

17. Por falta de conocimientos, el empleado tiene dificultades para realizar su trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

18. El empleado trabaja ininterrumpidamente hasta que concluye las tareas asignadas.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

19. El empleado tiene ritmo sostenido y rápido de trabajo.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

20. El empleado tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

21. El empleado es descortés con los usuarios.

-----  
Siempre

-----  
Casi siempre

-----  
A veces

-----  
Casi nunca

-----  
Nunca

22. El empleado se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo.

----- Siempre	----- Casi siempre	----- A veces	----- Casi nunca	----- Nunca
------------------	-----------------------	------------------	---------------------	----------------

23. El empleado puede emprender cualquier actividad en su trabajo, sin esperar que se lo indiquen.

----- Siempre	----- Casi siempre	----- A veces	----- Casi nunca	----- Nunca
------------------	-----------------------	------------------	---------------------	----------------

24. Tomando en cuenta todos los aspectos en la ejecución de su trabajo, puede decirse que el empleado tiene un desempeño:

----- Muy alto	----- Alto	----- Regular	----- Bajo	----- Muy bajo
-------------------	---------------	------------------	---------------	-------------------

## A N E X O 2

Número: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

*Escala de Satisfacción Laboral*

## INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan algunas afirmaciones en relación con el trabajo. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

Elija una de las cinco opciones posibles:

1. Mis compañeros consideran que mi trabajo es importante.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

2. El sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que hago.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

3. Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

4. Mi jefe inmediato no valora mi trabajo.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

5. En mi trabajo todos nos ayudamos para resolver los problemas.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

6. Cuando tengo errores en mi trabajo, mis compañeros me critican severamente.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

7. En mi trabajo, cada quien "se rasca con sus propias uñas".

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

8. En comparación con el salario de mi jefe el mío está bien.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

9. Gracias a los cursos de capacitación que recibimos, hacemos mejor nuestro trabajo.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

10. En este trabajo se toman las decisiones importantes sin siquiera consultarnos.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

11. En mi trabajo existe un ambiente de colaboración.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

12. Me es imposible saber si he hecho bien o mal mi trabajo.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

13. Yo participo en la elaboración de los planes de trabajo.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

14. En mi trabajo, todos los días son iguales.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

15. Mi trabajo está mal pagado.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

16. En este trabajo, sólo los que tienen influencias pueden ascender.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

17. En mi trabajo tengo libertad para disponer cómo y cuándo hacer las cosas.

----- Totalmente de acuerdo	----- De acuerdo	----- Indiferente	----- En desacuerdo	----- Totalmente en desacuerdo
-----------------------------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------------------------------

18. Cuando dejo de hacer mi trabajo, no pasa nada.

-----  
Totalmente  
de acuerdo

-----  
De acuerdo

-----  
Indiferente

-----  
En desacuerdo

-----  
Totalmente  
en desacuerdo

19. Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo está bien hecho.

-----  
Totalmente  
de acuerdo

-----  
De acuerdo

-----  
Indiferente

-----  
En desacuerdo

-----  
Totalmente  
en desacuerdo

20. En mi trabajo puedo tomar decisiones.

-----  
Totalmente  
de acuerdo

-----  
De acuerdo

-----  
Indiferente

-----  
En desacuerdo

-----  
Totalmente  
en desacuerdo

21. Los cursos de capacitación que recibimos son poco interesantes.

-----  
Totalmente  
de acuerdo

-----  
De acuerdo

-----  
Indiferente

-----  
En desacuerdo

-----  
Totalmente  
en desacuerdo

22. Tomando en cuenta todos los aspectos presentes y ausentes en su trabajo, diga qué tan satisfecho está con él.

-----  
Muy  
insatisfecho

-----  
Insatisfecho

-----  
Regular

-----  
Satisfecho

-----  
Muy  
satisfecho