



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO  
LABORAL EN BIBLIOTECARIOS**

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL  
GRADO DE

**DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES**

POR

**Mtra. Shilia Lisset Vargas Echeverría**

**Director de Tesis:  
Dra. Mirta Margarita Flores Galaz**

**Mérida, Yucatán, México**



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

**COORDINACIÓN GENERAL  
DEL SISTEMA DE POSGRADO  
INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN**

DOCTORADO INSTITUCIONAL  
EN CIENCIAS SOCIALES

**CAMPUS DE CIENCIAS SOCIALES ECONOMICO  
ADMINISTRATIVAS Y HUMANIDADES**

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES**

**NOMBRE DEL ALUMNO:** SHILIA LISSET VARGAS ECHEVERRÍA

**NOMBRE DE LA TESIS:** CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN  
BIBLIOTECARIOS.

**SÍNODO DEL EXAMEN DE TESIS**

**Dra. Mirta Margarita Flores Galaz**  
Facultad de Psicología. UADY  
Presidente

**Dr. Elías Alfonso Góngora Coronado**  
Facultad de Psicología. UADY  
Secretario

**Dr. Aurelio Sánchez Suárez**  
CIR Sociales. UADY  
Vocal

**Dra. Sofía Rivera Aragón**  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Suplente

**Dr. Luis Felipe García y Barragán**  
Universidad de Guanajuato  
Suplente

## Resumen

La presente tesis tuvo el objetivo de determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en bibliotecarios de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Participaron 193 bibliotecarios, de diferentes bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en Mérida. De los cuales 74 (38.30%) fueron hombres y 114 (59.10%) mujeres. Se administraron el *Denison Organizational Culture Survey* (Bonavia, Prado & Barberá 2009), el *Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota* (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) y la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* (Vargas & Flores, en prensa). Los datos fueron procesados mediante el análisis de regresión múltiple (paso por paso) para la muestra global y por sexo. Los resultados mostraron que los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predicen el desempeño son: responsabilidad/calidad, actitud de servicio, comunicación, trabajo en equipo y protección al medio ambiente.

**Palabras clave:** cultura organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral, bibliotecarios, medición.

## Abstract

The objective of the present dissertation was to determine if organizational culture and job satisfaction are predictors of job performance in librarians in Mérida city, Yucatán, México. 193 librarians participated, from different university and specialized libraries located in Mérida, Yucatán. Of which 74 (38.30%) were men and 114 (59.10%) women. The *Denison Organizational Culture Survey* (Bonavia, Prado & Barberá, 2009), the *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) and the *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* (Vargas & Flores, in press) were administered. The data were processed by multiple regression analysis (stepwise) for the overall sample and by sex. The results showed that the factors of organizational culture and job satisfaction that predict performance are: responsibility / quality, service attitude, communication, teamwork and environmental protection.

**Keywords:** organizational culture, job satisfaction, job performance, measurement.

## **Declaratoria**

Por este medio declaro que esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores: asimismo afirmo que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún otro título profesional o equivalente.

*Shilia Lisset Vargas Echeverría*

## **Agradecimientos**

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca de agosto de 2015 a julio de 2018, para la realización del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán.

A la Universidad Autónoma de Yucatán por permitirme crecer como profesional durante mi vida universitaria.

A mi apreciada directora de tesis, la Dra. Mirta Flores, por aceptar ser mi tutora. También le agradezco su guía constante, su apoyo, paciencia y motivación para defender el tema. Gracias por compartir conmigo su sabiduría, consejos y ayudarme a llegar a la meta.

A todos los profesores del Doctorado en Ciencias Sociales por compartir sus conocimientos y sabiduría con nosotros.

A mis queridos compañeros, colegas y actualmente amigos del doctorado por acompañarme y apoyarme durante los tres años del programa, así como compartir conmigo este proceso de alegrías, logros y también dificultades.

A mis estimados miembros del comité tutorial, los Doctores Elías Góngora y Aurelio Sánchez por su apoyo, revisión, aportaciones y observaciones para la realización de este trabajo.

A mis lectores, los Doctores Luis Felipe García y Sofía Rivera, por el tiempo que invirtieron para revisar esta tesis, así como por sus valiosas observaciones y sugerencias para mejorarla.

Al personal de las bibliotecas universitarias y especializadas de la ciudad de Mérida, por su disposición, asistencia y colaboración para la realización de esta investigación.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres Tere y Luis, gracias por estar siempre para mí, por apoyarme, por levantarme cuando más lo he necesitado, por compartir mis sueños, por darme muchos momentos felices y por darme también la motivación que he necesitado para concluir este proyecto.

A mi hermano Gerardo, gracias por tu apoyo, por tus bromas y tu positividad. De igual forma gracias por estar en mi vida.

## Tabla de contenido

Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimientos .....	vi
Dedicatoria.....	vii
Capítulo I .....	1
Introducción .....	1
Capítulo II.....	7
Marco teórico.....	7
1. Bibliotecas.....	7
1.1 Objetivo.....	8
1.2 Tipología.....	9
1.3 Funciones .....	13
1.4 Bibliotecas.....	17
1.4.1 México. ....	17
1.4.2 Yucatán. ....	19
1.5 Recapitulación.....	23
2. Cultura organizacional .....	24
2.1 Definiciones .....	26
2.2 Modelos teóricos .....	27
2.2.1 Modelo para desarrollar una infraestructura cultural.....	27
2.2.2 Modelo sobre los niveles culturales.....	28
2.2.3 Modelo sobre cultura organizacional y efectividad.....	29
2.3 Estudios realizados.....	31
2.4 Recapitulación.....	36
3. Satisfacción laboral.....	36
3.1 Definiciones .....	37
3.2 Modelos teóricos .....	39
3.3 Estudios realizados.....	42
3.4 Recapitulación.....	48
4. Desempeño laboral.....	49
4.1 Definiciones .....	49
4.1.1 Evaluación del desempeño.....	51
4.2 Modelos teóricos .....	52
4.3 Estudios realizados.....	57
4.4 Recapitulación.....	63
5. Estudios en bibliotecas.....	64
5.1 Estudios sobre cultura organizacional .....	64
5.2 Estudios sobre satisfacción laboral .....	69
5.3 Estudios sobre desempeño laboral .....	76
5.4 Recapitulación.....	81
Capítulo III.....	83
Método .....	83
3.1 Objetivo general.....	83
3.2 Preguntas de investigación.....	83
3.3 Participantes .....	83
3.4 Definición de variables .....	88
3.4.1 Definición conceptual .....	88
3.4.2 Definición operacional.....	89



3.4.2.3 Variables de clasificación. ....	89
3.4.2.2 Variables dependientes. ....	89
3.5 Instrumentos.....	89
3.5.1 Cuestionario de Denison Organizational Culture Survey .....	89
3.5.2 Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota.....	92
3.5.3 Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios.....	94
3.6 Tipo de estudio y diseño .....	95
3.7 Procedimiento .....	96
Capítulo IV.....	97
Resultados .....	97
4.1 Validación psicométrica de la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios .....	97
4.1.1 Análisis Factorial Exploratorio (AFE).....	98
4.1.2 Análisis Factorial de Segundo Orden .....	101
4.2 Análisis descriptivo.....	101
4.2.1 Denison Organizational Culture Survey .....	101
4.2.2. Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota.....	102
4.2.3 Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios.....	103
4.3 Análisis de asociación.....	104
4.4 Análisis de regresión múltiple .....	108
Capítulo V .....	115
Discusión.....	115
5.1 Validación psicométrica de la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios .....	115
5.2 Objetivo de investigación 1 .....	116
5.3 Objetivo de investigación 2 .....	118
5.4 Objetivo de investigación 3 .....	121
5.5 Objetivo de investigación 4 .....	123
5.6 Objetivo de investigación 5 .....	126
5.7 Conclusiones .....	129
5.8 Limitaciones y sugerencias .....	131
Referencias.....	133
Apéndice A .....	158
Cuestionario de Denison Organizational Culture Survey .....	158
Apéndice B.....	160
Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota.....	160
Apéndice C.....	162
Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios.....	162

## **Capítulo I**

### **Introducción**

La sociedad advierte una transformación permanente ocasionada por el cambio continuo en la ciencia, la tecnología y las condiciones económicas, sociales y políticas. Las organizaciones lo perciben a partir de diversos factores tales como el incremento en el número de competidores, el acceso a nuevos mercados, el desarrollo y comercialización de nuevos productos, la constante innovación tecnológica, entre otros. Por esta razón, resulta relevante que las organizaciones se adapten a los constantes cambios del entorno (Quijano, 2007).

Este estudio visualiza a la biblioteca como una organización, dado que tiene fronteras, posee un sistema de normas, cuenta con niveles de autoridad, con sistemas de comunicación y coordinación, posee metas y desarrolla sus actividades laborales diarias en función de estas metas y objetivos preestablecidos (Hall, 1972).

Otra forma de estudiar la biblioteca es como una entidad que forma parte de una organización más amplia, sea esta escuela, universidad, centro de investigación, entidad de gobierno, entre otras. La razón principal para entender a la biblioteca que se encuentra en esta situación es prestarle especial atención a la organización en la que está inserta. Sobre todo, porque los procesos, estructura, normatividad e incluso buena parte de la toma de decisiones están sujetas a las disposiciones de la organización a la que pertenece. Esta situación es la que pervive en la mayoría de las bibliotecas (Morales, 2010).

Las bibliotecas, como cualquier organización, también se encuentran inmersas en un ambiente de cambio permanente; por ejemplo, la forma en que están cambiando los productos, la forma en que están cambiando los formatos, el rápido incremento de la información, los cambios tecnológicos, etc. Todo ello, conlleva a que las bibliotecas puedan y deban adaptarse a los constantes cambios del entorno para actualizarse, sobrevivir y seguir ejerciendo un papel trascendental dentro de la sociedad del conocimiento (Enciso, 2000).

Por el lado de la innovación tecnológica, el énfasis debe hacerse en las cuestiones cualitativas, en proporcionar servicios efectivos, en lugar de simplemente

aumentar la cantidad de los ofrecidos. De esta forma, la biblioteca necesita proporcionar servicios con valor agregado para enfrentar el hecho de, aunque Internet proporciona acceso a una gran cantidad de información, esto no necesariamente implica que aquella sea siempre veraz, confiable, relevante y pertinente. Por otro lado, la cantidad de información digital disponible es cada vez mayor. Frente a este hecho, los usuarios demandan tener mayor control sobre la información a la que tienen acceso y, al mismo tiempo, demandan simpleza y facilidad de acceso a los servicios de información, incluidas las bibliotecas (Quijano, 2007).

Simultáneamente, el mundo de la información es cada vez menos un monopolio de las bibliotecas y éstas, en consecuencia, tienen que reevaluar y ajustar sus misiones y servicios, al tiempo que deben reinventarse para mantenerse vigentes en un mundo de usuarios cada vez más competido por otros proveedores de información (Morales, 2010). Todo esto implica cambiar sistemas, procesos y, más importante, la cultura organizacional.

Tratando de aproximarse al estudio de este fenómeno en la realidad, el presente trabajo propone estudiar a la organización denominada biblioteca y al capital humano que labora en su interior: los bibliotecarios y, sobre todo, conocer cómo éstos responden a las necesidades actuales, desde dos posturas diferentes: la organización y los individuos. Desde la primera se estudiará la cultura organizacional como una respuesta de la organización a los cambios actuales. Desde la segunda se analizará la satisfacción laboral y el desempeño laboral, para conocer cómo viven los cambios las personas internas de la biblioteca y a través de ello conocer si está cumpliendo su función en la sociedad.

Desde el entendimiento de que el objeto de estudio de esta investigación es una organización o parte de ella, llamada biblioteca, es importante recurrir a las principales escuelas o enfoques teóricos que se han encargado de estudiar a las organizaciones. La investigación parte de la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), debido a que es la mejor opción dentro del enfoque humanista de la teoría organizacional. El DO surge como una especialidad de la psicología y continuación del conductismo. Los modelos de DO se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo.

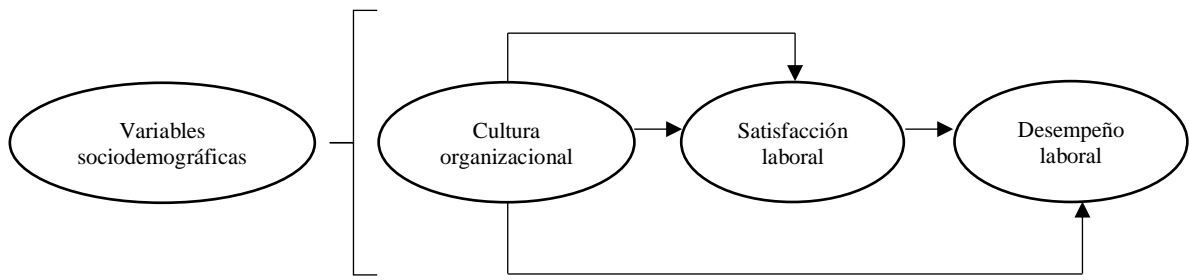
Los autores exploran la interdependencia de esos conceptos para diagnosticar la situación e intervenir en aspectos estructurales y conductuales. De este modo, se pueden provocar cambios que permitan el alcance simultáneo de los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2011).

La teoría del DO comprende el estudio de los procesos derivados del desarrollo humano en el contexto familiar, escolar y laboral. El DO también se relaciona estrechamente con los conceptos de cambio planeado y la capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente, con el propósito de alcanzar sus objetivos con efectividad. En el caso específico de las bibliotecas, se tratará de entender cómo éstas han sufrido y se han adaptado a los procesos de cambio ocasionados por la modernidad, desde dos perspectivas: la organización y el individuo, tal como ya se mencionó anteriormente.

Aunado a ello, cabe mencionar que en la literatura relacionada existe una escasez de estudios sobre las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional de forma simultánea en una misma investigación, es decir, las investigaciones que se han realizado en este sentido han abordado los conceptos de forma aislada (Flynn & Chatman, 2001; Hobson, Moran & Stevens, 1987; Kuslivan & Karamustafa, 2003; Lok & Crawford, 1999; Lewis, 1980; Lund, 2003; Lukić, Džamić, Knežević, Alčaković, Bošković, 2014; Oyewole & Popoola, 2013; Peng, 2014; Silverthorne, 2004). Por lo que se puede afirmar que no se encontraron estudios en Yucatán que incluyan las tres variables para dar una explicación conjunta. Sobre todo, para conocer cómo se comportan estas variables en una organización muy particular, como es la biblioteca.

Bajo este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores de la percepción del desempeño laboral en bibliotecarios de universidades y centros de investigación. También, pretende proponer un modelo aplicable al contexto yucateco, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano.

Para lograrlo, se realiza una propuesta de modelo que pretende analizar la relación existente entre las variables antes mencionadas, es decir, la relación entre la cultura organizacional, incluyendo algunas variables sociodemográficas que podrían influir, y su efecto en la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los bibliotecarios. Las relaciones entre estas variables se proponen en la siguiente figura:



*Figura 1.* Modelo propuesto de las relaciones entre las variables sociodemográficas, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y su efecto en el desempeño laboral.

Para guiarla se plantearon los siguientes objetivos:

Describir la cultura organizacional de los bibliotecarios de Mérida, Yucatán.

Identificar los niveles de satisfacción laboral de los bibliotecarios de Mérida, Yucatán.

Describir el desempeño laboral de los bibliotecarios de Mérida, Yucatán.

Establecer la relación causal estadística entre las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral.

Determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral, en hombres y mujeres bibliotecarios de Mérida, Yucatán.

Entre las aportaciones de esta investigación se pueden enumerar las siguientes:

1) la aportación multidisciplinaria entre varias áreas como la sociología, la psicología organizacional y la bibliotecología, 2) la apertura de un área de conocimiento poco abordada en México, 3) la creación de una base de conocimiento para entender el área, 4) la posibilidad de transferir información proveniente de la psicología organizacional a la bibliotecología y viceversa, 5) ser una guía crítica para generar y desarrollar los

métodos y/o herramientas más adecuados para el análisis de las variables antes mencionadas en bibliotecas.

En resumen, la investigación parte de un fundamento sólido proveniente del ámbito de la psicología organizacional para incursionar en un área del conocimiento poco abordada en el medio bibliotecológico. El estudio es visto como una oportunidad para empezar a generar y desarrollar los métodos y/o herramientas más adecuados para el estudio de las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral en bibliotecas.

El presente trabajo se compone de cinco capítulos:

En el primer capítulo se presenta la introducción al problema de investigación, se destaca la importancia que tienen las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral en el contexto de las bibliotecas. Además se realiza una propuesta de modelo sobre el efecto que tienen las dos primeras variables en el desempeño laboral de los bibliotecarios.

En el segundo capítulo se integra la revisión de la literatura sobre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral, la cual conforma el marco teórico. El capítulo inicia advirtiendo que las bibliotecas son organizaciones, que tienen diversas clasificaciones con determinados objetivos y funciones. Posteriormente se presenta las definiciones existentes, los modelos teóricos, las principales tendencias que existen en la literatura sobre el estudio de este fenómeno y los estudios que se han realizado sobre dichas variables. A partir de todo lo anterior, se aborda el estudio de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en las bibliotecas de la ciudad de Mérida, Yucatán.

En el tercer capítulo se integra el método, el cual incluye el objetivo general, las preguntas de investigación, la descripción de la población y las especificaciones de cada uno de los instrumentos utilizados: el *Denison Organizational Culture Survey*, el *Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota* y la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios*. También se describe el tipo de estudio, el diseño y el

procedimiento realizado para aproximarse al estudio de estas variables en el contexto de las bibliotecas.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación. Primero se presenta la validación psicométrica de la de la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* a través de los análisis factorial exploratorio y de segundo orden. Después se realizan los análisis descriptivos de medias, desviaciones estándar y análisis de consistencia de cada uno de los instrumentos. Para conocer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los bibliotecarios con el desempeño laboral, se realiza un análisis de asociación por medio del coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson. El último análisis realizado fue la regresión múltiple (paso por paso), con el objetivo de conocer si los factores de cultura organizacional y satisfacción laboral predicen el desempeño laboral de los bibliotecarios.

En el quinto capítulo se describe el análisis y discusión de los resultados obtenidos, los cuales se presentan por objetivo de investigación. Finalmente se incluyen las conclusiones de las tesis y se proponen algunas recomendaciones para poder replicar el estudio en otros contextos.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 1. Bibliotecas

La palabra “biblioteca” procede del latín *bibliothēca* que, a su vez, deriva del griego *βιβλιοθήκη* (*bibliothékē*), término compuesto por dos palabras *βιβλίον* (*biblíon*: libro) y *θήκη* (*théke*: depósito, caja). Hasta el siglo XVIII, se utilizaban como sinónimos las palabras biblioteca y librería. Actualmente, la palabra librería se refiere al lugar donde se compran los libros, mientras que la biblioteca se refiere al lugar donde se conservan los libros.

El concepto de biblioteca se ha modificado mucho desde sus orígenes hasta nuestros días. Este concepto responde a una realidad múltiple y dinámica, la cual se ha visto permeada por varios factores, tales como los cambios en la sociedad, los cambios tecnológicos y los cambios en las condiciones económicas y sociales de las organizaciones culturales (Quijano, 2007).

Es por lo anterior que el concepto biblioteca ha tenido diversas connotaciones a través del tiempo. En primer lugar, se encuentra una concepción meramente técnica, donde la biblioteca de hace 50 años era únicamente el lugar físico, ya sea un repositorio o depósito de obras custodiadas y resguardadas, cuya labor principal era la conservación del patrimonio documental (Millares, 1971; Real Academia Española, 2016). Actualmente esta consideración se encuentra en decadencia.

En segundo lugar, existe una concepción humanística, desde la cual la biblioteca es el medio principal que permite crear hábitos lectores, considerando que tiene un papel fundamental para contribuir al conocimiento, la paz y la democracia. La biblioteca es visualizada como una colección organizada de libros, impresos, revistas, materiales gráficos y audiovisuales, con sus correspondientes servicios, puestos a disposición de un grupo de usuarios. También, cuenta con personal encargado de los servicios y programas relacionados con los usuarios, según lo requieren sus necesidades de información, educación y esparcimiento (*American Library Association*, 1988; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, las Ciencias y la Cultura, 2012).



Una tercera connotación consiste en considerar la biblioteca como un sistema de elementos interrelacionados tendientes a conseguir un fin específico, relacionándose con su entorno (Enciso, 2000; Quijano, 2007). En la actualidad, es la consideración con mayor vigencia.

### **1.1 Objetivo**

Las funciones específicas de las bibliotecas varían de acuerdo con el tipo particular de biblioteca, como se verá en la siguiente sección. Sin embargo, se puede afirmar que todas las bibliotecas, en mayor o menor medida, comparten un objetivo principal. Retomando a Morales (2010) se puede aseverar que:

[El objetivo] del sistema de información es la recuperación relevante y pertinente [de información] para un usuario en un momento determinado. Sin embargo, para lograr dicha meta, el sistema de información requiere cubrir metas particulares de cada área de la organización. Así que para que los materiales estén a disposición de los usuarios se requiere que el área de selección y adquisición cubran la meta de comprar los materiales que requieran los usuarios; el área de catalogación y clasificación haga el proceso de descripción y representación del material; y el área de servicios ponga a disposición del usuario el material. De tal manera que el trabajo organizacional del sistema de información se trata del alcance de múltiples metas que aglutinadas permiten llegar a una meta (p. 147).

Algunos autores prefieren llamar a las bibliotecas, sistemas de información (Enciso, 2000; Morales, 2010; Quijano, 2007), haciendo énfasis en una connotación sistémica. Para los fines de este trabajo se seguirá utilizando el término biblioteca porque, en la actualidad, sigue siendo tan utilizado como reconocido ampliamente en la literatura. Aunque el papel, alcance e implicaciones de las bibliotecas se han modificado, en general, todas las funciones que realiza la biblioteca también las lleva a cabo el sistema de información. Por ello, ya no existe una diferencia sustancial entre uno y otro, por lo que ambos términos siguen siendo generalmente aceptados.

La segunda parte del párrafo citado hace alusión al hecho de que una biblioteca se puede dividir en diferentes áreas, con personal específico en cada una de ellas que se especializa en diversas tareas o actividades. Entre ellas, las más comunes son: selección y adquisición, catalogación y clasificación, servicio y formación de usuarios. Ésta última hace referencia a la instrucción a los usuarios en el uso razonado y acertado de la biblioteca y sus recursos.

Actualmente, el personal de la biblioteca utiliza diferentes tecnologías que apoyan su labor, como es la incorporación de la tecnología en la automatización de la biblioteca, de sus procesos y servicios, para poner a disposición de los usuarios, la información, la cual ya no se concibe únicamente en soporte impreso, sino que se puede resguardar y ubicar en diferentes soportes, como el digital, los DVD's, los CD's, el Internet, los discos duros, entre otros (Quijano, 2007).

Hoy, a través de ello la biblioteca también es un medio y sistema para la transmisión de información. Como sistema que es, la biblioteca existe para lograr determinadas metas u objetivos, para lo cual, sus elementos están sometidos a una organización, relacionándose con el entorno constituido por los usuarios (Sánchez-Paus, 2002).

## **1.2 Tipología**

Las bibliotecas se pueden clasificar ampliamente desde dos perspectivas: una externa, que implica relacionar a la biblioteca con su medio ambiente, y otra interna, que considera los diferentes tipos de bibliotecas, en función de los usuarios que atiende, el tipo de colección que posee, las características que presenta, los servicios que presta y las funciones que realiza.

Por un lado, desde una perspectiva externa y organizacional; Morales (2010) presenta una tipología compuesta por 2 grandes categorías que permiten estudiar mejor la biblioteca: sistema de información-organización y sistema de información-segmento de una organización.

Para entender la primera de ellas es necesario definir la organización:  
Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y

sistemas de coordinación de miembros; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan con un conjunto de objetivos; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la propia organización y la sociedad (Hall, 1972, pág. 40)

Las bibliotecas se consideran organizaciones, dado que cumplen con las características anteriores: están altamente formalizadas, tienen fronteras, poseen un sistema de normas, cuentan con niveles de autoridad, con sistemas de comunicación y coordinación, poseen metas, usan tecnologías y desarrollan sus actividades laborales diarias en función de estas metas y objetivos preestablecidos.

Sobre la segunda categoría: sistema de información-segmento de una organización, se puede afirmar que ésta es la situación en la que se encuentran la mayoría de las bibliotecas. Por lo que el poder comprenderla permitirá que los miembros de la biblioteca tomen las medidas necesarias para convivir con el entorno dinámico y complejo en el que se encuentra inserta. Para entender mejor esta perspectiva, Morales (2010) menciona que:

La integración del sistema de información a una organización, en la que el reclutamiento de sus miembros o participantes depende de los lineamientos establecidos por la organización a la que pertenece, sus metas y objetivos han sido establecidos de antemano por la organización, la estructura del sistema de información está supeditada o forma parte de la organización, los procesos y sistemas están imbricados en la organización, de manera que para modificarlos es necesario consultar a los miembros de la organización, el ambiente que rodea al sistema de información es altamente determinante para su desarrollo, las fronteras del sistema de información están diluidas en las fronteras de la organización y las reglas del sistema de información han sido establecidas por la organización. (p. 149).

En consecuencia, el responsable de la biblioteca debe ser un hábil negociador, a fin de que las metas de la biblioteca vayan acordes con las metas de la organización,

permitiendo el desarrollo de actitudes asertivas para que la organización alcance sus metas con el apoyo de la biblioteca (Morales, 2010).

Por otro lado, desde una perspectiva interna las bibliotecas han tenido múltiples clasificaciones. En la medida que el mundo de la información se ha vuelto más complejo y dinámico, la biblioteca ha evolucionado para poder cubrir las necesidades informativas de los usuarios. Las tipologías delimitan a los destinatarios o el público al que está dirigida la biblioteca, las colecciones que poseerá, las características que tendrá, las funciones que realizará y los servicios que prestará.

Para poder delimitar y explicar los distintos tipos de bibliotecas han surgido diversas clasificaciones, atendiendo a diferentes criterios como funcionales, organizacionales, geográficos, por el tipo de usuario, por el tipo de colección, entre otros. Sin embargo, la clasificación tradicional y más extendida es la siguiente:

**Biblioteca nacional:** Aquella que se mantiene con fondos del Estado y es su cabecera principal. Tiene diversos fines de acuerdo con el país en el que se sitúe. Su importancia radica en que la mayoría de estas bibliotecas tienen una larga vida e historia, cuentan con materiales bibliográficos de gran relevancia por ser fondos antiguos, con ejemplares raros, únicos y obras incunables (*American Library Association*, 1988).

Esta biblioteca se enfoca a un público determinado y, en ocasiones, sólo a la conservación de los ejemplares como patrimonio cultural (información registrada a lo largo del tiempo). Por ello, se ha discutido mucho si su razón de ser o propósito es la conservación o la utilización de las obras (Escolar, 1990) pues con el paso del tiempo, su uso constante supone el deterioro y daño de las mismas. Sin embargo, también se ha discutido que la conservación sin uso no tendría ningún sentido. Los usuarios que asisten a estas bibliotecas son, principalmente, investigadores de la historia y la cultura. Por mencionar algunos ejemplos, están la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, Biblioteca Nacional de España, Biblioteca Nacional de Francia, Biblioteca Nacional de México, Biblioteca Nacional de Chile, entre otras.

**Bibliotecas universitarias:** Es aquella biblioteca o, sistema de bibliotecas, establecidas, mantenidas y administradas por una universidad, con el objetivo de cubrir

las necesidades de información de sus usuarios, sean estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo; así como apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios (*American Library Association*, 1988). Además, cumplen la doble función de facilitar libros de texto a los estudiantes y libros de investigación a los profesores y alumnos de los últimos cursos, que desean ampliar sus conocimientos o iniciarse como investigadores (Escolar, 1990). Este tipo de bibliotecas posee una larga tradición.

**Bibliotecas públicas:** Son las más comunes y dependen directamente de la administración pública, como se ha mencionado anteriormente. Estas bibliotecas no están inspiradas en un usuario determinado, sino que su objetivo de alcance es la sociedad en general, independientemente del conocimiento, el bagaje o el poder adquisitivo de los usuarios. Los fondos son de carácter general, con material variado y abundante, entre ellos se pueden mencionar las obras de referencia, discos, películas y libros recreativos. Están al servicio de la educación individual y colectiva y, tienen diversos fines: responder a la amplia gama de necesidades de los usuarios, como medios para proporcionar a toda la población información rápida y actual sobre temas de interés general, como centros de vida cultural que promueven la apreciación del arte y como lugares donde se puede emplear el ocio de forma positiva (*American Library Association*, 1988).

**Bibliotecas especializadas:** Estas bibliotecas centran su acervo en un área determinada del conocimiento. Están diseñadas para responder a necesidades profesionales concretas. Esta especialización temática conlleva características particulares en todos los rasgos organizativos, donde la forma de brindar el servicio vaya acorde con las demandas y necesidades de los usuarios que atiende. Las bibliotecas especializadas son definidas por la *American Library Association* (ALA) (1988) como aquella que está establecida, mantenida y administrada por una firma comercial, una corporación privada, una asociación, un organismo estatal u otro grupo o entidad que tienen interés por una materia específica para atender las necesidades de información de sus miembros y personal y, alcanzar los objetivos de la organización. (p. 323).

El personal de este tipo de biblioteca debe tener conocimientos tanto de la materia que predomina en el acervo como de la bibliotecología.

**Bibliotecas escolares:** Ocupan el nivel más elemental dentro de las categorías bibliotecarias. Son aquellas destinadas a los alumnos de los centros docentes de nivel inferior al universitario, que sirven para facilitar a los niños y jóvenes, libros de entretenimiento que les permitan crear hábitos lectores, como libros de estudio complementarios a los de texto. Este tipo de bibliotecas es el que se puede encontrar en cualquier escuela de nivel básico y medio básico. Cuentan con distintos medios audiovisuales y electrónicos y sus usuarios son los estudiantes y, en algunas ocasiones, los profesores. La biblioteca escolar es esencial para lograr dos objetivos: una educación activa, que obligue al estudiante a protagonizar su aprendizaje y fomentar una enseñanza para la vida, que propicie una adecuación de los conocimientos a las necesidades actuales (*American Library Association*, 1988).

**Bibliotecas especiales:** Pueden ser bibliotecas adscritas a las empresas privadas y las organizaciones públicas. Sus usuarios son el personal y los miembros de estas organizaciones. La función principal del bibliotecario no consiste en instruir a los usuarios, sino más bien en identificar, adquirir, organizar y evaluar los materiales bibliográficos. También, se les ha denominado centros de documentación, cuando el volumen de la colección es pequeño y posee, en su mayoría, publicaciones periódicas perecederas (*American Library Association*, 1988).

### **1.3 Funciones**

En México, a los egresados de la profesión de bibliotecario, se les ha denominado Licenciados en Biblioteconomía en la Escuela Nacional de Bibliotecología y Archivonomía (ENBA) o Licenciados en Bibliotecología a los egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). El nombre de bibliotecario o bibliotecólogo se ha aplicado indistintamente a todo el que trabaja en una biblioteca. Sin embargo, se recalca que existe una diferencia entre los términos bibliotecario y bibliotecólogo, entendiendo al bibliotecólogo como el profesional de la información que estudia y propone mejoras al trabajo que realiza el bibliotecario, es decir, al científico social que hace investigación sobre la disciplina y genera teorías al

respecto. Por el contrario, el bibliotecario es el personal para-profesional que realiza las labores técnicas u operativas de la biblioteca. Cabe señalar, que el término bibliotecología es el más utilizado en Latinoamérica y el de biblioteconomía en Europa. Cuando el bibliotecólogo trabaja en una biblioteca, realiza sus actividades en, al menos, seis funciones principales: administración, desarrollo de colecciones, organización, prestación de servicios, difusión y formación de usuarios (Morales, 1999).

La primera función del bibliotecario es la administración de las bibliotecas, que necesita de la existencia mínima de dos elementos: la planeación y el control. Por un lado, la planeación se puede entender como el proceso por el cual se establecen misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos. Es considerada la función principal y precedente de la administración. Requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas y es la base para organizar, asignar personal, dirigir y controlar. Es una guía que especifica el qué, quién, dónde, cuándo y cómo de las acciones (Cagnoli, 1996; Koontz & Weihrich, 2008).

Entre los beneficios de una buena planeación, se encuentran: potenciar la actuación de la biblioteca, hacer más flexibles sus servicios y actividades para adaptarse mejor al entorno, evaluar su funcionamiento, racionalizar la toma de decisiones y motivar a las personas que llevan a cabo su trabajo en la biblioteca.

Por otro lado, el control puede ser entendido como el proceso que permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Compara el desempeño real con los niveles establecidos en los planes, para así determinar las posibles desviaciones y, si fuera necesario, aplicar medidas correctivas para asegurar que las acciones y los resultados obtenidos, conduzcan a los objetivos fijados (Cagnoli, 1996; Koontz & Weihrich, 2008).

Como se puede observar, el control se relaciona estrechamente con la planeación. Entre sus beneficios destaca el eliminar la incertidumbre y lograr una mayor eficacia en la administración. Para que el control sea eficaz debe cumplir tres condiciones: existencia de estándares de evaluación, que tracen los resultados ideales; información sobre las desviaciones entre los resultados planeados y los reales, y acciones dirigidas a corregir desviaciones.

El pilar básico de una biblioteca es su colección. Para López (2004) la colección bibliotecaria es el “fondo bibliográfico, acervo bibliográfico o conjunto de documentos que la biblioteca pone a disposición de los usuarios” (p. 334). La colección no puede ser estática, ya que debe responder en todo momento a las necesidades cambiantes de los usuarios, para lo cual el personal de la biblioteca necesita mantener comunicación continua con estos usuarios. La colección debe estar compuesta de todo tipo de documentos, ya sean manuscritos, publicaciones seriadas, diarios, periódicos, folletos, atlas, documentos cartográficos, bases de datos, películas, música, entre otros; y en diferentes soportes, como impresos, digitales, DVD's, CD's, microfichas, discos duros y otros.

La segunda función básica del bibliotecario es el desarrollo de colecciones, que implica una serie de procesos relacionados, como su nombre lo dice, con las colecciones, como establecer criterios para la selección de documentos, estudiar las demandas y necesidades de los usuarios reales y potenciales, realizar estudios sobre el uso de la colección, así como establecer lineamientos para el descarte de los materiales bibliográficos. La adquisición de las obras se puede realizar a través de tres actividades: compra, donación o canje.

La organización es la tercer función primordial del bibliotecario que tiene el objetivo de hacer accesible la información a las demandas y necesidades individuales de los usuarios. Esta actividad se realiza a través de una serie de técnicas teórico-científicas que han ido cambiando y actualizándose de acuerdo con los diferentes tipos de formatos y soportes, resultados de la automatización. Cuando se adquiere una obra, antes de formar parte de la colección, recibe tratamiento técnico, es decir, se ejecutan las actividades de clasificación y catalogación de la obra. Estas actividades permiten elaborar los catálogos de todo el acervo que conforma la biblioteca, para la fácil consulta, localización y recuperación de la información por parte de los usuarios.

Según López (2004) la catalogación descriptiva es el “conjunto de operaciones que se realizan sobre el documento con el fin de describirlo y de establecer los puntos de acceso que determinan los nombres (autorías) de los responsables del contenido intelectual o artístico de la obra.” (p. 271). El mismo autor menciona que la



clasificación es “la operación que consiste en agrupar uno o varios elementos en un conjunto o clase en virtud de, al menos, una propiedad o atributo que tienen en común” (p. 320).

Para realizar la descripción bibliográfica, primera fase de la catalogación, la IFLA y la UNESCO han establecido la Descripción Bibliográfica Estándar Internacional (ISBD, por sus siglas en inglés *Internacional Standard Bibliographical Description*). Como su nombre lo dice, es una norma internacional para describir los diferentes tipos de documentos, sean de carácter general, publicaciones seriadas, material cartográfico, no librario, monografías antiguas, recursos electrónicos y otros.

Para organizar físicamente los materiales bibliográficos en las estanterías, existen varios sistemas de clasificación como la Clasificación Decimal de Dewey (*Dewey Decimal Classification*), la Clasificación de la Biblioteca del Congreso (*Library of Congress Classification*) y la Clasificación Decimal Universal (CDU).

A través de los servicios que proporciona el bibliotecario, se realiza la quinta función: la difusión de la información, es decir, darla a conocer y hacerla accesible a los usuarios. En la actualidad, se hace hincapié en que esta es la actividad primordial de bibliotecario. No obstante, también tiene la función de conservar la información. Ambas deben estar presentes y mantenerse en equilibrio, ya que si sólo realiza una, la biblioteca no cumple a cabalidad su labor, siendo las dos complementarias para este objetivo (López, 2004).

Todas las actividades que se realizan en la biblioteca se hacen en función del usuario, desde la ordenación del espacio interior hasta la ubicación de la colección. Pero donde más se pone de manifiesto es en los servicios que presta. Estos han evolucionado conforme lo ha hecho la biblioteca, pasando de otorgar un único servicio (lectura en sala) a la diversificación extendida de los mismos, en función de las necesidades de los usuarios y el tipo de biblioteca. Los servicios más comunes que ofrece la biblioteca son: lectura de sala, servicio de préstamo, servicio de información y referencia, extensión bibliotecaria y cultural, entre otros (Morales, 1999).

Finalmente, la sexta función consiste en instruir constantemente a los usuarios en el uso razonable y acertado del Internet. Entre algunos ejemplos de ello, se puede

mencionar el educar a los usuarios sobre cómo evaluar los Sitios Webs para determinar si cumplen con los criterios de calidad, de pertinencia, de veracidad, de confiabilidad y demás. Así como en enseñarles a seleccionar las palabras clave más adecuadas para realizar las búsqueda en línea, en como filtrar la información para obtener los resultados más pertinentes y relevantes para ellos, entre otros aspectos.

Todo lo anterior forma parte de una labor muy importante del bibliotecario: la formación de usuarios. Para Sánchez-Paus (2002) la formación de usuarios “es un servicio de la propia biblioteca sobre sí misma y sobre sus recursos, cuyo objetivo principal es conseguir la máxima utilización por parte de los usuarios” (p. 397).

Como se puede observar en la definición anterior, la formación de usuarios implica instruir a los usuarios en el conocimiento y manejo de la propia biblioteca para maximizar la utilización de sus productos y servicios. No obstante, debido a los grandes avances tecnológicos y con el surgimiento del Internet, la formación de usuarios se ha ampliado para poder considerar además todos los recursos digitales y electrónicos que también pueden ser de gran utilidad y relevancia para los usuarios.

#### **1.4 Bibliotecas**

El presente apartado pretende proporcionar un panorama general de las bibliotecas mexicanas existentes en la actualidad. Únicamente se hace mención de aquellas consideradas importantes y destacadas por sus diversas características particulares. Asimismo, se proporcionan los datos de los organismos encargados de recopilar estadísticas sobre los diferentes aspectos y elementos relacionados con las bibliotecas, sus usos y sus recursos, tanto a nivel nacional como local.

##### ***1.4.1 México.***

Al realizar la revisión de la literatura sobre las bibliotecas en México, se pudo encontrar una gran dificultad para recuperar el número total de bibliotecas escolares, universitarias y especializadas porque estos tipos de bibliotecas no se han estudiado a profundidad en el pasado, por lo que no se cuenta con mucha información al respecto.

Por otra parte, el número total de bibliotecas públicas en México se puede consultar desde diferentes Sitios Web, como el del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México (Conaculta), actualizado hasta el 2013; el de libraries.org

(directorio de bibliotecas en el mundo), actualizado hasta 2016; y el del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), actualizado hasta 2011.

**Tabla 1**

*Bibliotecas públicas mexicanas por estado*

Estado	Número de bibliotecas públicas
Aguascalientes	66
Baja California	93
Baja California Sur	58
Campeche	63
Chiapas	404
Chihuahua	164
Ciudad de México	411
Coahuila	140
Colima	59
Durango	160
Estado de México	673
Guanajuato	189
Guerrero	212
Hidalgo	288
Jalisco	283
Michoacán	238
Morelos	152
Nayarit	89
Nuevo León	325
Oaxaca	474
Puebla	616
Querétaro	64
Quintana Roo	50
San Luis Potosí	116
Sinaloa	179
Sonora	148
Tabasco	580
Tamaulipas	138
Tlaxcala	139
Veracruz	519
Yucatán	160
Zacatecas	240
Total	7,490

Nota: Tomado de Conaculta, 2013 y Libraries.org, 2016.

Con base en la tabla 1, se puede afirmar entonces que, en la República Mexicana, existe un total de 7,490 bibliotecas públicas.

Al buscar información sobre las bibliotecas escolares, universitarias y especializadas en México, se encontró que el INEGI (2011) las considera dentro de una

misma categoría “bibliotecas en educación básica, media y superior”, la cual comprende los Institutos de Educación de los Gobiernos de los Estados de los niveles preescolar, primaria, secundaria, profesional técnico, bachillerato y superior. El dato más actualizado con el que cuenta el INEGI es hasta el 2011, con un total de 15,668 bibliotecas dentro de esta categoría.

Desafortunadamente sobre las bibliotecas universitarias y especializadas a nivel nacional, hasta el momento, no se tiene el dato preciso y el INEGI no permite realizar la separación de la información. Tampoco se encontró información en el sector privado. Por lo tanto, en todo México, según la información recuperada, se cuenta con un total de **23,158** bibliotecas,

#### ***1.4.2 Yucatán.***

De acuerdo con el Conaculta (2013), Yucatán cuenta con 160 bibliotecas públicas, tal como se presentó en la tabla 1. Por su parte, el INEGI (2011) contabiliza 744 bibliotecas dentro de la categoría “bibliotecas en educación básica, media y superior”. Sumando un total de **904** bibliotecas en el estado. Es importante mencionar que no se están considerando las bibliotecas especializadas de los centros de investigación.

Específicamente en la ciudad de Mérida, el Conaculta (2013) registra 30 bibliotecas públicas, las cuales se presentan en la tabla 2:

**Tabla 2**

*Bibliotecas públicas en la ciudad de Mérida*

No.	Bibliotecas públicas
1	B. P. C. E. Manuel Cepeda Peraza
2	Issste-Clínica # 9
3	Dr. Luis Peniche Vallado
4	El Buen Saber de la Lectura (Uma'A Lob Kaanbalil X)
5	Centro Cultural Issstey
6	Eligio Ancona
7	De Col. Chuburná De Hidalgo
8	Centro De Capacitación Pacabtún
9	Clemente López Trujillo
10	Centro Cultural del Niño yucateco
11	In-Laa'K Aanalte'Ob "Mis Amigos Los Libros"
12	Jacinto Canek
13	Elvia Carrillo Puerto (Centro Social)

**Tabla 2***Continuación*

No.	Bibliotecas públicas
14	Casona de Wallis
15	Herlinda Sánchez De Velázquez
16	U-Naajil Tuukul "Casa de la Sabiduría"
17	Sayabil-Tuukul "Fuente de la Sabiduría"
18	Profr. Saúl Aguilar Rejón
19	La Magia de los Libros
20	Taalo'On Xook Waye (Aquí Venimos A Leer)
21	Ubeejil Kaanbal (El Camino del Saber)
22	Francisco Montejo
23	José Martí
24	Estadio Salvador Alvarado
25	Luz del Saber (S'Aa Sil Na'At)
26	Mundo de la Lectura
27	Leer para Aprender
28	Cha'A Tukuul (Suelta Tu Pensamiento)
29	De Comisaria Dzitya
30	El Valor de la Lectura

Nota: Tomado de Conaculta, 2013.

Sobre las bibliotecas escolares, universitarias y especializadas, no se pudo recuperar información, por lo que se procedió a recopilar datos e información de diversas fuentes, principalmente de los Sitios Web de cada una de ellas, para crear una base de datos útil y confiable sobre estas bibliotecas en la ciudad de Mérida. De esta forma, se obtuvieron 19 bibliotecas escolares, 39 universitarias y 15 especializadas, tal como se muestra en las tablas 3, 4 y 5.

**Tabla 3***Bibliotecas escolares en la ciudad de Mérida*

No.	Biblioteca escolares
1	Ateneo de Mérida
2	Benemérita y Centenaria Escuela Normal De Educación Primaria "Rodolfo Menéndez De La Peña"
3	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Yucatán (CECyTEY)
4	Centro Escolar Miguel Alemán (CEMA)
5	Colegio de Bachilleres del Estado de Yucatán (COBAY)
6	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) Plantel Mérida I
7	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) Plantel Mérida II
8	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) Plantel Mérida III
9	Preparatoria Estatal 1
10	Preparatoria Estatal 2
11	Preparatoria Estatal 3
12	Preparatoria Estatal 5
13	Preparatoria Estatal 6
14	Preparatoria Estatal 7
15	Preparatoria Estatal 8
16	Preparatoria Estatal 10
17	Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), Preparatoria 1
18	Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), Preparatoria 2
19	Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), Biblioteca de la Unidad Académica de Bachillerato

La tabla 3 muestra las 19 bibliotecas escolares disponibles en la ciudad de Mérida.

**Tabla 4***Bibliotecas universitarias en la ciudad de Mérida*

	Bibliotecas universitarias
1	Universidad Valle de Grijalva (UVG)
2	Universidad Modelo, Campus Mérida
3	Universidad del Valle de México (UVM)
4	Instituto Universitario Patria (UP)
5	Centro de Estudios de las Américas (CELA)
6	Universidad Latino (CEL)
8	Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), Campus Francisco de Montejo
9	Universidad Anáhuac Mayab
10	Instituto Tecnológico de Mérida (ITM), Campus Norte

**Tabla 4***Continuación*

Bibliotecas universitarias	
11	Instituto Tecnológico de Mérida (ITM), Campus Poniente
12	Instituto Kanankil
13	Escuela Normal de Educación Preescolar
14	Universidad Pedagógica Nacional (UPN)
15	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)
16	Escuela Normal Rodolfo Menéndez de la Peña
17	Instituto de Enseñanza Tributaria
18	Colegio de Estudios Universitarios del Mayab (CEUM)
19	Campus de Ciencias Biológicas Agropecuarias (UADY)
20	Instituto Comercial Bancario
21	Universidad del Sur, Campus Centro
22	Universidad TecMilenio, Campus Mérida
23	Tecnológica Turística Total (TTT)
24	Universidad Tecnológica Metropolitana (UTM)
25	Universidad Privada de la Península (UPP)
26	Centro de Estudios Superiores “Justo Sierra O’Reilly” (CTM)
27	Facultad de Contaduría y Administración (UADY)
28	Campus de Ingeniería y Ciencias Exactas (UADY)
29	Instituto de Estudios Superiores “David Alfaro Siqueiros”
30	Escuela Superior de Artes de Yucatán (ESAY)
31	Arquitectura, Habitación, Arte y Diseño (UADY)
32	Campus de Ciencias Sociales y Humanidades (UADY)
33	Escuela Normal Superior de Yucatán “Prof. Antonio Betancourt Pérez”
34	Campus de Ciencias de la Salud (UADY)
35	Colegio Libre de Estudios Universitarios (CLEU)
36	Universidad Vizcaya de las Américas
37	Centro Universitario República de México
38	Centro Universitario Interamericano (INTER)
39	Universidad Marista de Mérida

En la tabla 4 se presentan las 39 bibliotecas universitarias existentes en la ciudad de Mérida.

**Tabla 5**

*Bibliotecas especializadas en la ciudad de Mérida*

Bibliotecas especializadas	
1	Hospital General Regional No. 1. Lic. Ignacio García Téllez
2	Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV)
3	Instituto Tecnológico del Petróleo y Energía (ITPE)
4	Hospital Regional de Alta Especialidad
5	Centro de Investigación Científica de Yucatán (CICY)
6	Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)
7	Parque Científico y Tecnológico de Yucatán
8	Escuela de Enfermería (IMSS)
9	Centro de Investigaciones Regionales “Dr. Hidéyo Noguchi” (UADY)
10	Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales (UNAM)
11	Hospital Regional Benito Juárez (IMSS)
12	Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)
13	Biblioteca Yucatanense
14	Biblioteca Central (UADY)
15	Biblioteca del Maestro

La tabla 5 desglosa las 15 bibliotecas especializadas que se pueden encontrar en la ciudad de Mérida.

Por lo tanto, se pueden contabilizar un total de **73** bibliotecas disponibles en Mérida, entre públicas, escolares, universitarias y especializadas. Las más importantes en esta región son las universitarias y especializadas, por ser bibliotecas que cuentan con una colección amplia de gran relevancia, que prestan una gran variedad de servicios de calidad y, la mayoría, cuenta con personal profesional que tiene formación en el ámbito bibliotecológico.

### **1.5 Recapitulación**

El concepto de biblioteca se ha modificado desde sus orígenes hasta nuestros días. En un primer momento, la biblioteca era únicamente el lugar físico, donde se custodiaban las obras. En un segundo momento, se empezaron a concebir además funciones clave, como el fomento a la cultura, el conocimiento y la igualdad de acceso a la información para todas las personas. En un tercer momento, la biblioteca pasa a



ser es considerada como un sistema de elementos que se interrelacionan entre sí y con su entorno.

El objetivo o meta de la biblioteca “es la recuperación relevante y pertinente [de información] para un usuario, en un momento determinado” (Morales, 2010, pág. 147), con el objetivo de satisfacer sus necesidades informativas. En resumen, existen varios tipos de bibliotecas en función de varios factores, como la organización en la que se encuentra inserta, las temáticas de su acervo, entre otros. Las clasificaciones más comunes incluyen 6 tipologías: nacionales, universitarias, públicas, especializadas, escolares y especiales. Las principales funciones que realiza el personal de una biblioteca son la administración, desarrollo de colecciones, organización, difusión, prestación de servicios e instrucción.

El presente estudio se aplicará únicamente en las bibliotecas universitarias, debido a que son aquellas en las que se ha logrado un mayor desarrollo en México, no siendo Yucatán la excepción. Como se ha mencionado anteriormente, las bibliotecas universitarias son las más importantes, junto con las especializadas, por ser bibliotecas que cuentan con una colección amplia de gran relevancia, que prestan una gran variedad de servicios y, la mayoría, cuenta con personal profesional que tiene formación en el ámbito bibliotecológico.

A continuación, en las secciones dos, tres y cuatro de este primer capítulo, se explicarán y discutirán las principales definiciones, modelos teóricos y estudios realizados sobre las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral en diferentes tipos de organizaciones, ya sean empresas de construcción, hoteles, hospitales, instituciones educativas, entre otras. En la quinta y última sección, se presenta una revisión bibliográfica de los estudios realizados sobre estas variables en los diferentes tipos de bibliotecas.

## **2. Cultura organizacional**

En la literatura se han observado ciertas discrepancias al utilizar los términos clima y cultura organizacional. Ouchi y Wilkins (1985) aseveran que antes de la década de los setenta “los estudios sobre clima habían sido algunas veces indistinguibles de

los estudios actuales sobre cultura organizacional” (p. 470), por lo que valdrá la pena hacer algunas aclaraciones al respecto.

Primero, el período en el que iniciaron los estudios sobre cada uno de estos conceptos es distinto. Las primeras investigaciones sobre clima organizacional fueron realizadas por Lewin, Lippitt y White (1939) con una serie de estudios experimentales sobre el comportamiento agresivo de un grupo y la forma en que este comportamiento crea climas sociales. Posteriormente, los estudios sobre cultura en la organización fueron iniciados por Pettigrew (1979), quien pretendía distinguir, dentro del lenguaje como proceso social, algunos aspectos culturales y expresivos de la vida organizacional, utilizando conceptos provenientes de las áreas sociológicas y antropológicas. El artículo tiene como enfoque principal estudiar los conceptos frecuentemente utilizados para crear culturas organizacionales.

Segundo, algunos autores han empleado estos conceptos como aspectos similares. Por ejemplo, Katz y Kahn (1978) mencionan que todas las organizaciones comparten un conjunto de normas y valores comunes, refiriéndose con esta definición a los términos clima y la cultura organizacional de forma indistinta. Siguiendo este enfoque, Payne (2000) al estudiar estos conceptos, llega a la conclusión de que ambos tienen el objetivo de analizar y comprender las relaciones que se establecen en las organizaciones, por lo que son cuestiones similares que se van complementando.

Tercero, otros autores han sostenido que el clima y la cultura organizacional son dos cuestiones diferentes. Denison (1991) menciona que “... si se puede llegar a un acuerdo sobre la similitud de lo sustancial, las diferencias pueden llegar a ser complementarias y productivas. Sin ese acuerdo, la investigación sobre estos conceptos probablemente seguiría siendo dos actividades sin relación alguna” (p. 20). Schneider (1985) realiza una revisión histórica de ambos conceptos y concluye que los investigadores consideran que la cultura organizacional es una construcción más profunda que el clima. En esta misma línea, Schein (1990) afirma que “el clima es solo una manifestación superficial de la cultura y, por lo tanto, la investigación sobre el clima no ha permitido profundizar en aspectos causales sobre la forma en que funcionan las organizaciones” (p. 109). Por último, Trice y Beyer (1993) consideran

que la cultura organizacional refleja las creencias, valores y normas compartidas por un grupo, mientras que el clima de la organización las percepciones individuales acerca del entorno.

A partir de lo anteriormente mencionado se puede concluir que los términos: cultura y clima organizacional, aunque comparten ciertas características, son conceptos diferentes. El primero analiza los valores y presunciones básicas de un grupo, ya que si el grupo no existe como tal no puede existir una cultura compartida. El segundo estudia el consenso de percepciones, más que presunciones, tanto de manera individual como grupal.

## **2.1 Definiciones**

Existe un amplio rango de definiciones y significados para estudiar la cultura organizacional, lo que crea dificultad al establecer un cuerpo unificado de conocimientos. Cada autor acentúa aquellos elementos que considera determinantes, para definir, a través de éstos, la cultura organizacional. A continuación, se enuncian algunas definiciones sobre el concepto.

Pettigrew (1979) define la cultura organizacional como “un sistema de significados públicos aceptados colectivamente que operan en un determinado grupo y en un tiempo dado” (p. 574). Por su parte, Alvesson (2007) le agrega la categoría de “forma de pensar común”, que se estudia a través de “fenómenos culturales y simbólicos” (p. 3).

Deal y Kennedy definen el concepto de cultura organizacional a través de cinco componentes básicos. Estos son: 1) el ambiente en el que la organización opera (determina lo que una organización debe hacer para ser exitosa), 2) los valores (definen el éxito en términos de empleados y establecimiento de estándares para el logro de los objetivos dentro de la organización), 3) los héroes (la gente que personifica los valores culturales y, por lo tanto, proporcionan modelos de roles tangibles para guiar a los empleados), 4) los ritos y rituales (muestran el tipo de comportamiento que se espera de los empleados) y 5) la red cultural (el significado primario, pero informal de la comunicación dentro de la organización) (Deal & Kennedy, 1986).

Esta conceptualización incluye componentes tanto intrínsecos como extrínsecos en los cuales el grupo se desarrolla, así como un conjunto de creencias, ideologías, lenguajes, rituales y mitos compartidos por el grupo.

Schein (2010) establece una definición que encierra varios elementos importantes para entender el concepto de cultura organizacional:

Un patrón de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.  
(p. 18).

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es un producto aprendido de la experiencia del grupo, que se forma como un resultado de la experiencia y la influencia de los líderes, que implica estabilidad, conceptos compartidos, patrones de conducta, dinamismo y todos los aspectos de la vida organizacional del grupo.

Por último, Denison (1991) afirma que la cultura organizacional se refiere al “conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (p. 2). Como se puede apreciar, las dimensiones que conforman esta definición son dos: los valores, creencias y principios y, los procedimientos y conductas que refuerzan a los primeros. De esta forma, los miembros de la organización comparten una identidad y sentido de pertenencia común.

## **2.2 Modelos teóricos**

En esta sección se presentan algunos de los modelos revisados y analizados para el estudio de la cultura organizacional.

### ***2.2.1 Modelo para desarrollar una infraestructura cultural.***

El imitar la cultura de otra organización no proporciona resultados satisfactorios. Conforme transcurre el tiempo, la organización debe crear y desarrollar

su propia y única cultura. La mejor alternativa que posee una organización para crear su cultura consiste en que la dirección influya y desarrolle esta cultura de manera natural, conforme la organización crece y evoluciona. A este respecto, Schein (1985) afirma que toda cultura es única porque:

La cultura que se va desarrollando con el tiempo en una organización específica es (...) un resultado complejo de presiones externas, de potencialidades internas, de respuestas a sucesos críticos y, probablemente, en una medida indeterminada, en factores fortuitos que no pudieron preverse a partir del conocimiento del ambiente externo o de los miembros de la organización (pp. 83-84).

Gross y Shichman (1987) consideran que una cultura cohesiva es semejante a una familia que funciona a la perfección. De esta manera, toman la palabra inglesa hogar (*HOME*) para definir el modelo, donde la *H* representa la historia (*History*), la *O* significa unicidad (*Oneness*), la *M* representa a los miembros (*Member*) y *E* significa intercambio (*Exchange*). Cada una de estas condiciones puede propiciar el resultado deseado, si la organización realiza un esfuerzo coordinado para poner en práctica estos métodos.

### **2.2.2 Modelo sobre los niveles culturales.**

El investigador Edgar Schein es uno de los autores que más ha divulgado el enfoque de la cultura organizacional. Él propone un modelo que apoya los modelos antropológicos debido a que éstos permiten comprender el comportamiento de las personas, logrando ir más allá de los niveles superficiales para obtener una visión más profunda y razonada del fenómeno cultural, llegando a los niveles de mayor profundidad, como es el caso de los valores expuestos y creencias, y las presunciones básicas subyacentes.

Desde su perspectiva, la cultura organizacional puede ser analizada a través de los diferentes niveles en los cuales se manifiesta. El término nivel cultural se refiere a la medida en el que el fenómeno cultura es visible u observable. Estas manifestaciones varían desde una manifestación tangible a una intangible e incrustada. En relación con

lo anterior, Schein (2010) propone tres niveles culturales: 1) los artefactos, 2) los valores expuestos y creaciones y 3) las presunciones básicas subyacentes.

### ***2.2.3 Modelo sobre cultura organizacional y efectividad.***

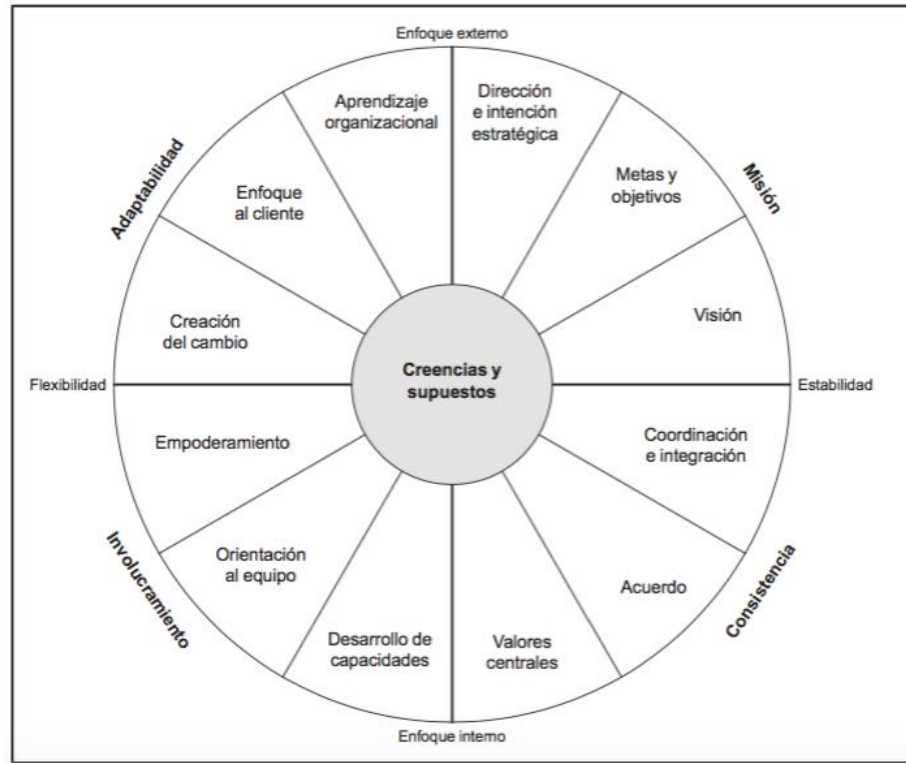
El modelo de Daniel Denison (1991) es el resultado de 27 años de investigación para demostrar el impacto que tiene la cultura organizacional y los procedimientos administrativos sobre el rendimiento, el desempeño y la efectividad organizacional. Según este autor, los valores y creencias de una organización originan las prácticas y procedimientos gerenciales, representados en actividades concretas que refuerzan estos valores y creencias. Por ello, el éxito en las organizaciones se debe principalmente a la adecuada combinación de estos elementos.

Al tratar de observar la relación entre cultura organizacional y efectividad, Denison (1991) plantea que la efectividad: 1) es una función de los valores y las creencias, desempeñada por los miembros de una organización, 2) es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización, 3) es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme y, 4) es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente de la organización (Denison, 1991). Por lo tanto, la efectividad incide y es influenciada por la cultura organizacional, desde las cuatro perspectivas anteriores.

El modelo reconoce que los rasgos culturales, los comportamientos administrativos, las políticas, las estrategias organizacionales e incluso el ambiente, se pueden relacionar con un conjunto de valores, creencias y supuestos fundamentales acerca de la organización y su entorno, tal como se presenta en la figura 1.

Desde la perspectiva del autor, la cultura organizacional ejerce influencia sobre la efectividad, la cual se representa en valores y creencias fundamentales que se resumen en cuatro dimensiones o enfoques culturales principales: involucramiento (*involvement*), consistencia (*consistency*), adaptabilidad (*adaptability*), y misión (*mission*).

Figura 1. Modelo sobre cultura organizacional y efectividad



Nota: Tomado de Martínez, 2010.

La primera dimensión: involucramiento, se refiere al compromiso o alineación de los trabajadores, desde cualquier nivel jerárquico, con la organización. Denison mide esta dimensión a través de tres índices: Empoderamiento (*empowerment*), orientación al equipo (*team orientation*) y desarrollo de capacidades (*capability development*).

La consistencia, segunda dimensión, es una característica de las organizaciones efectivas. El comportamiento de las personas está determinado por los valores compartidos en la organización, que inducen los líderes a sus seguidores para alcanzar acuerdos, de manera que las actividades de la organización queden coordinadas e integradas adecuadamente, adquiriendo la consistencia interna. Este rasgo cultural se puede medir desde tres índices: Valores centrales (*core values*), acuerdo (*agreement*) y coordinación e integración (*coordination and integration*).

El tercer rasgo cultural es la adaptabilidad, la cual visualiza a la organización desde un punto de vista externo, que implica su adaptación al entorno. Este tipo de organizaciones toman en cuenta a sus clientes, introducen cambios, asumen riesgos y aprenden de sus errores. Sus índices de medición son: Creación del cambio (*creating change*), enfoque al cliente (*customer focus*) y aprendizaje organizacional (*organizational learning*).

La cuarta y última dimensión es la misión, esta implica dirección y propósito para la organización. También de ella se derivan las metas y objetivos a alcanzar. El líder debe tener un rol alineado a la misión, ya que su función es transmitirla y enseñarla al resto del personal. Los índices que la componen son: Dirección e intención estratégica (*strategic direction and intention*), metas y objetivos (*goals and objectives*) y visión (*vision*).

### **2.3 Estudios realizados**

Al revisar los estudios realizados sobre cultura organizacional, se pudieron observar tendencias muy diversas en la literatura. Ouchi y Wilkins (1985) se han encargado de realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema. Estos autores clasifican los estudios sobre cultura organizacional en tres grandes grupos: 1) teóricos, 2) empíricos y 3) sobre el cambio planeado.

Primero, los estudios teóricos se dividen en dos grupos: 1) teorías macro-analíticas: los estudios son agrupados considerando la similitud de estudiar a todo un grupo o subgrupo y 2) teorías micro-analíticas: los estudios realizados contenidos en esta categoría tienen en común el estudiar la cultura de las personas de forma individual.

Segundo, los estudios empíricos se clasifican en: 1) estudios holísticos: estudian la cultura a través de métodos etnográficos, 2) estudios semióticos: estudian la cultura a través del enfoque de etnociencia y 3) estudios cuantitativos: derivados de los métodos utilizados para estudiar el clima en las organizaciones.

Tercero, los estudios sobre el cambio planeado se han dividido en: 1) descripción de casos: enfocados en los estudios de caso sobre el cambio planeado en



las organizaciones y 2) consejo a ejecutivos: estudios realizados por los consultores para proponer soluciones o recomendaciones a las organizaciones.

Aunque su clasificación es análoga, muchos de los estudios existentes sobre cultura organizacional pueden considerarse dentro de una o varias de las categorías anteriores, por lo que resulta complicado saber con exactitud a cuál de ellas corresponden.

Otra limitante es que muchos de los estudios revisados dentro de la categoría de Ouchi y Wilkins están relacionados con el tema de la cultura general de las personas, tratan aspectos muy diversos de la misma, como es el caso de la clasificación de teorías micro-analíticas, las cuales estudian la cultura de las personas de manera individual, es decir, no precisamente dentro de las organizaciones como grupos.

Después de 1990 surgió un mayor interés por estudiar el tema de la cultura organizacional. En consecuencia, emergió una mayor cantidad y variedad de enfoques y puntos de vista además de los existentes; por lo que las tendencias actuales del área son todavía más variadas y, por tanto, más difíciles de clasificar. Lo que resulta evidente es que no existe un único punto de vista dominante, sino una mezcla de diferentes ideas y enfoques.

Una clasificación más reciente sobre los modelos que han utilizado algunos autores para aproximarse al concepto de la cultura organizacional, la propone Schein (2010):

*Regularidades del comportamiento observado cuando las personas interactúan.* Incluye el lenguaje, las costumbres, las tradiciones, los rituales, etc.

*Normas de grupo.* Estándares implícitos y valores compartidos de un grupo de trabajo.

*Valores expuestos.* Valores que el grupo posee o desea alcanzar.

*Filosofía formal.* Principios ideológicos que guían el comportamiento de los miembros del grupo.

*Reglas del juego.* Las reglas tácitas a través de las cuales un miembro nuevo encuentra la socialización ocupacional y, por tanto, llega a entender y manejar los símbolos de la cultura organizacional: “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

*Clima.* Incluye la forma en que los miembros del grupo interactúan entre sí.

*Habilidades incluidas.* Competencias que deben poseer los miembros de un grupo para lograr ciertas tareas. Éstas se transmiten de generación en generación, sin estar precisamente por escrito.

*Hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos.* Percepciones, pensamientos y lenguaje usado por los miembros de un grupo, los cuales son enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización.

*Significados transmitidos.* Entendimiento creado por los miembros del grupo sobre la forma de interactuar con otros.

*Metáforas de raíz o símbolos de integración.* Refleja la cultura organizacional desde la perspectiva emocional y estética de los miembros, contrastada con la respuesta cognitiva y evaluativa.

*Ritos formales y celebraciones.* La forma en que los miembros celebran los eventos clave, los cuales reflejan los valores compartidos más importantes.

Otros temas tratados en la literatura, además de los propuestos por Schein, son los problemas de manejar la cultura organizacional y la relación entre la estrategia de la empresa. El trabajo sobre estos temas (Deal & Kennedy, 1986; Ouchi, 1981; Schein, 2010) se origina en el supuesto de que una cultura tiene inercia, es decir, una vez establecidos valores, significados compartidos y patrones de conducta, ellos continúan hasta que se ejerza alguna fuerza o influencia para cambiarlos.

Algunos autores (Robbins, 2004; Schein, 2010) argumentan que la distinción fundamental entre cultura organizacional y nacional o macro-cultura se debe de clarificar. Robbins (2004) afirma que la primera se basa en las prácticas de las organizaciones y debe establecerse como un cambio consciente, mientras que la segunda se basa en los valores principales y las prácticas que caracterizan a los países y que podrían cambiar un poco o nada con el tiempo.

En relación con la cultura y la efectividad organizacional, existen dos nociones básicas de estudio: 1) una cultura fuerte tiene relación con el buen desempeño económico de la empresa y 2) la cultura es manipulable, por lo que la productividad se

puede aumentar fácilmente en las organizaciones (Denison, 1991; Deal & Kennedy, 1986; Ouchi, 1981).

Con respecto al segundo punto se ha advertido un gran debate entre los autores sobre si la cultura organizacional se puede manipular, crear o cambiar con gran dificultad. Algunos autores (Filby & Hugh, 1988; Meek, 1982) argumentan que la cultura de una organización no se puede cambiar pero muchos otros o la gran mayoría de ellos consideran que, definitivamente, se puede mejorar para lograr un mayor desempeño organizacional (Deal & Kennedy, 1986; Denison, 1991; Ouchi, 1981; Ouchi & Wilkins, 1985; Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993). Este último grupo de autores afirma que existen factores externos e internos que influyen en el cambio cultural, razón por la cual la cultura organizacional cambia, pero de manera muy lenta. En esta investigación se comparte de la postura de estos autores, sobre el hecho de que las bibliotecas pueden modificar o ajustar su cultura para adaptarse al entorno y lograr una mayor efectividad organizacional.

La cultura organizacional se dirige a la manera en que las organizaciones se adaptan a su ambiente y desarrollan una ventaja competitiva. También es considerada como un elemento importante en el proceso de adaptación organizacional.

En México, se encontraron tres investigaciones recientes que abordan el tema de la cultura organizacional en diferentes contextos: el primero de ellos se enfoca en empresas industriales, el segundo en el sector salud y el último en la industria del papel, el cartón y la celulosa.

En 2008, Guillén y Aduna realizaron un estudio para mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en las empresas del giro industrial de la ciudad de México. Para abordar el estudio de la cultura y el clima organizacional recurrieron al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo de medianas empresas, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables antes mencionadas. Para el análisis y la interpretación de los hallazgos de la evidencia empírica se utilizó la teoría de Hofstede (1983) para el análisis cultural y del estilo de gestión.

Tres años más tarde, Ortega-Altamirano, Alemán-Escobar, Brito-García, Rueda-Neria y Salcedo-Álvarez (2011) estudiaron los modelos de cultura organizacional dominante y preferido del personal de enfermería, en un hospital público del segundo nivel de atención a la salud en el estado de Morelos, México. La técnica utilizada fue la aplicación de un cuestionario a 34 participantes que cumplieron con los criterios de selección: tener una antigüedad laboral de un año o más y estar adscrito al servicio de enfermería del hospital. Los resultados arrojaron que el modelo del poder, aunque es el mayormente experimentado como dominante, es también el más rechazado. Como preferencia de modelo de cultura organizacional, se señala discretamente al modelo del desempeño.

Posteriormente, Villarreal, Gómez y Villarreal (2014) realizaron un meta-análisis sobre la posible relación entre el grado de flexibilidad o rigidez de la cultura organizacional y el uso de las estrategias competitivas, en una muestra representativa de 25 empresas en México, que se dedican a la industria del papel, el cartón y la celulosa. Los autores utilizaron el enfoque de Cameron y Quinn (2006) para el caso de la cultura y el enfoque de Porter (1982) para el caso de la estrategia. Los resultados arrojaron que la cultura dominante es la de mercado y la estrategia dominante es la de costos. También, encontraron que el constructo cultura rígida se asocia mejor con las estrategias, particularmente con la de diferenciación y afirman que existe evidencia de la asociación entre las dos variables en la industria estudiada.

Específicamente en Yucatán, se revisaron dos estudios, particularmente tesis, el primero aborda el tema de la cultura organizacional y su relación con el cambio organizacional educativo en una escuela rural. Sus resultados indican que la cultura organizacional se encuentra en plena conformación, que el cambio puede ser influido por el liderazgo y que la banda de guerra es un factor de cohesión grupal y organizacional (Ceballos, 2007). El segundo analiza los valores predominantes de la cultura organizacional en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), los cuales fueron iniciativa, disciplina, colaboración, honestidad y servicio (Güemez, 2005).

Por último, es importante resaltar que en la actualidad existe una mayor cantidad y variedad de enfoques diferentes para estudiar la cultura de las organizaciones, por lo que las tendencias actuales son todavía más variadas y, por tanto, más difíciles de clasificar. Lo que resulta evidente es que no existe un único punto de vista dominante, sino una mezcla de diferentes ideas y perspectivas.

#### **2.4 Recapitulación**

Esta investigación se enfoca en el estudio de la cultura organizacional porque, como se ha argumentado, es una manifestación más profunda de lo que abarca el clima organizacional, el cual consiste en los sentimientos diarios de los miembros de la organización y es altamente susceptible a los cambios dentro de la organización. El clima será muy bueno por un tiempo si, por ejemplo, el personal de la biblioteca recibe un aumento; por el contrario, si se producen recortes en el personal, el clima seguramente tendrá un declive. Todas estas condiciones son temporales, mientras que la cultura es más permanente y duradera. Esta última puede y debe cambiar, pero a un ritmo mucho más lento que el clima. La cultura organizacional puede estimular los esfuerzos de un individuo o frustrarlos antes de que se hayan iniciado. También es utilizada para explicar y crear resultados finales.

La definición que guía el presente estudio es la propuesta por Denison (1991), haciendo énfasis en los valores, creencias y principios compartidos por un grupo dado y, los procedimientos, conductas y actitudes que refuerzan a los primeros. Asimismo, al revisar la literatura se analizaron 3 modelos teóricos: el de Gross y Schichman (1987) sobre la infraestructura cultural, el de Schein (2010) sobre los niveles culturales y el de Denison (1991) sobre la cultura organizacional y la efectividad. Este último servirá como base en la presente investigación para su aplicación en las bibliotecas universitarias.

### **3. Satisfacción laboral**

Los orígenes del estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones, como variable relevante de análisis, se debe a Hoppock (1935), con su obra *Job Satisfaction*, quien realizó las primeras investigaciones sobre este concepto, modificando la forma

de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. Dicho autor intentó demostrar la importancia de la satisfacción laboral del recurso humano y su efecto positivo sobre la productividad. De este modo, el análisis de la satisfacción laboral se convierte en una variable valiosa debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida de los individuos que laboran en su interior.

En la actualidad, no existe un consenso entre los autores sobre la forma en cómo se relaciona la satisfacción laboral con la productividad. Sin embargo, algunos coinciden en que no se puede negar la existencia de una relación al respecto (Furnham, 2001; Robbins, 2004; Schein. 1982).

Además de su relación con la productividad, el concepto de satisfacción laboral ha cobrado mayor importancia debido a las repercusiones que tiene en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización y, a su vez, en aspectos organizacionales importantes, como la eficiencia, ausentismo, rotación de personal, entre otros.

### **3.1 Definiciones**

A pesar de ser un concepto con larga tradición en la psicología y comportamiento organizacional, la satisfacción laboral ha tenido diversas conceptualizaciones en función de las premisas teóricas manejadas por los diferentes autores.

El concepto ha sido ampliamente estudiado por profesionales y expertos de distintas áreas del conocimiento. En la literatura se pueden observar dos tendencias principales. Un primer grupo de autores considera que existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, de sentimientos, pensamientos, intenciones de conducta o respuestas afectivas, que pueden ser de gusto o disgusto hacia el trabajo. En este sentido, Locke (1976) y Brief (1998) la consideran como un estado emocional y afectivo. Mientras que George y Jones (1999) la relacionan con los sentimientos del individuo hacia el puesto de trabajo.

Dentro de este mismo enfoque, se encuentra Smith, Kendall y Hulin (1969), quienes afirman que son los sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas

específicas de la situación laboral. También, Kinicki y Kreitner (2003) la definen como “una fuerza afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña” (p. 154). No es un concepto unitario, sino más bien multidimensional, ya que una persona puede estar satisfecha con algunos aspectos de su trabajo, pero insatisfecha con otros. Por último, Newstrom (2011) la define como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables hacia su actividad laboral” (p. 218). Así, los distintos autores constatan que se refieren a los estados emocionales y percepciones de los individuos hacia la organización, independientemente de si afectan o no su comportamiento organizacional.

Un segundo grupo de autores afirma que la satisfacción laboral va más allá de las emociones, de ahí la importancia que esta tiene en las conductas laborales, concibiéndola más como una manifestación, de las emociones, percepciones y estados emocionales del individuo, en actitudes ante el trabajo. En esta línea se encuentra Gibson, Ivancevich, Donnelly y Vázquez (1996) conciben la satisfacción laboral como “una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales” (p. 138). Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo, como el resultado de las percepciones que las personas tienen hacia el trabajo, en relación con diversas dimensiones, como la paga, el trabajo, las oportunidades de ascenso, el jefe y los colaboradores (Ivancevich, Donnelly & Vázquez, 1996).

Finalmente, Robbins y Judge (2013) mencionan que cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, que se puede describir como “el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de sus características” (p. 74). Estos autores consideran que la alta satisfacción laboral implica sentimientos positivos sobre el trabajo, mientras que la baja satisfacción o insatisfacción conlleva sentimientos negativos.

Para entender dónde se enmarca conceptualmente el constructo de satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. Existen muchas definiciones sobre lo que es la actitud, si se tratara de hallar lo que subyace en común en todas ellas, podría decirse que se describen en términos de evaluación. La actitud supone evaluar un objeto

de experiencia como bueno o malo, agradable o desagradable, deseable o indeseable. Es una evaluación que afecta a la esfera del pensamiento, pero también a los sentimientos y a la determinación comportamental de la persona, como sería la evaluación de la satisfacción laboral (Pastor, 2000).

De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca en el estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y el involucramiento en el trabajo (Robbins & Judge, 2013). Así, se considera un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación entre las particularidades subjetivas del trabajador, las características de la actividad y del ambiente laboral.

### **3.2 Modelos teóricos**

Para explicar los factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral, ha surgido una gran cantidad de modelos teóricos. Con el objetivo de sistematizar la diversidad de criterios, perspectivas y opiniones, los aportes se agrupan en tres modelos asociados al concepto de satisfacción en el trabajo: modelos centrados en el individuo, en la situación y en la interacción de ambos elementos (Arvey, Carter & Buerkley, 1991; Pina-Cunha, Campos-Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Entre los modelos basados en el individuo se encuentra la teoría físico-económica de Federick Taylor (1911), basada en la premisa del *homo economicus*, cuya idea principal consiste en que el hombre trabaja únicamente para obtener una recompensa económica, sin tener propósitos de superación personal u otras recompensas de éxito, además de las salariales. Una teoría contraria a ésta, es la de las relaciones humanas, con Elton Mayo (1946) como fundador, basada en la premisa del *homo sociologicus*. La novedad de esta teoría fue el cambio en la satisfacción laboral como una actitud condicionada únicamente por la producción, es decir, la necesidad de ser aceptado y querido en el trabajo era más importante que los incentivos económicos propuestos por la empresa. Por ello, era importante considerar los factores psicológicos y sociales del trabajador, pues éstos tienen una repercusión en el desempeño del individuo.



Otro modelo es la de las necesidades, cuya idea principal señala que lo que determina la satisfacción laboral es el grado en que el trabajo llega a cubrir las necesidades del ser humano. La motivación laboral tiene una relación estrecha con la satisfacción, pues implica satisfacer determinadas necesidades. La motivación laboral se puede entender como los estímulos que posee una persona y que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Pueden derivarse del trabajo o de su círculo personal (familia, amigos). Kanfer (1995) apunta que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Tanto la motivación puede afectar al rendimiento, como el rendimiento puede afectar a la motivación. También, se puede mencionar que la conducta del individuo tiene ciertos motivadores como las necesidades de logro, poder y afiliación (Atkinson, 1964; McClelland, 1961).

En este mismo enfoque, Caballero (2002) expone que, en función de la conducta evidenciada como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, el recurso humano se sumerge en un tipo de relaciones en el ámbito laboral que le afectan directamente a nivel motivacional. Dicho autor identifica dos teorías de motivación que, bajo su perspectiva, han contribuido al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

1. El modelo de los dos factores: Señala que para el hombre la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos fenómenos distintos e independientes entre sí, que influyen en la conducta de diferente forma: como factores referidos al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas o insatisfactores) y factores referidos al contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación o satisfactores) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010).
2. El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo: En este caso se consideran distintas facetas y aspectos del trabajo. El núcleo principal de esta teoría afirma que la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, entendida esta última como todos aquellos reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral. La satisfacción viene determinada por la diferencia entre lo que la persona piensa que debería percibir y lo que realmente percibe. Si la

recompensa obtenida por el rendimiento en el trabajo excede de la que considera adecuada, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Por el contrario, si la relación se produce en sentido inverso, generará necesariamente un estado de insatisfacción. En esta teoría, el término recompensa se refiere a la remuneración económica, pero también a las no económicas como reconocimientos, ascensos, valoración del trabajo, etc. (Lawler & Porter, 1967; Lawler, 1973; Locke, 1976). Dentro de esta categoría se encuentran los modelos de las discrepancias y del valor.

En términos similares, se encuentra el modelo de la equidad, el cual establece que el sujeto estará satisfecho si en su proceso de comparación social percibe equidad. Por el contrario, estará insatisfecho cuando perciba inequidad e injusticia. Es importante mencionar que quizás objetivamente no exista la injusticia o la desigualdad, pero la percepción del individuo es lo esencial. La esencia de esta teoría se enfoca en el proceso de comparación social. Sólo se experimenta una sensación de equidad o inequidad si existe la posibilidad de hacer comparaciones con los demás y si la relación entre resultados (ventajas y beneficios que la persona obtiene del trabajo) y contribuciones (lo que el sujeto aporta al trabajo) coincide o no con la relación con otras personas (Adams, 1963, 1965).

El modelo del ajuste en el trabajo se centra en la interacción del individuo con el ambiente. Este modelo parte del supuesto de que cada persona busca desarrollar y mantener una correspondencia con su ambiente laboral, donde su mantenimiento es un proceso continuo y dinámico que lleva por nombre ajuste en el trabajo. En este sentido, el grado de ajuste en el trabajo ideal entre las personas y el ambiente está en función de dos tipos de correspondencia: el resultado satisfactorio desde el punto de vista laboral y el grado en que el contexto cumple las necesidades de los individuos, conduciendo a la satisfacción desde el punto de vista personal (Dawis, 1994).

En este mismo sentido, se ubica el modelo del grupo de referencia, cuyo elemento principal para determinar la satisfacción laboral es el propio grupo de referencia, haciendo alusión a un grupo específico o a un entorno social. La premisa principal es que el individuo tiende a evaluar las características de su situación laboral

en torno a su marco de referencia. Por lo que la satisfacción laboral está determinada por los criterios de un grupo de referencia sobre el puesto de trabajo (Korman, 1978).

Finalmente, el modelo del procesamiento de la información propone que los individuos desarrollan sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Este modelo cambia la perspectiva de la satisfacción laboral para percibirla como un fenómeno socialmente construido, en el que los individuos adaptan sus actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones. Por lo que la conducta de un individuo se puede estudiar al analizar el ambiente social dentro del que ocurre la conducta y como ésta se ha adaptado al mismo (Salancik & Pfeffer, 1978).

### **3.3 Estudios realizados**

De acuerdo con los modelos teóricos mencionados en la sección anterior, se pudieron observar ciertas tendencias en la literatura, donde los autores al realizar investigaciones sobre el concepto de satisfacción laboral confirman o refutan dichas teorías, así como también añaden nuevas dimensiones al constructo y presentan los resultados recogidos de las diferentes investigaciones (Newstrom, 2011).

Sobre los modelos de satisfacción de necesidades, los autores proponen (Atkinson, 1964; Maslow, 1991; McClelland, 1961) que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades personales (Alfaro & Vecino, 1999).

Como se había mencionado anteriormente, los modelos de discrepancias proponen que la satisfacción es el resultado de expectativas cumplidas, que son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo y lo que en verdad recibe (Adams, 1963, 1965; Lawler, 1973; Locke, 1976). Un meta-análisis de 31 estudios, en que se incluyó a 12,241 sujetos, reveló que las expectativas cumplidas guardaron relación significativa con la satisfacción en el trabajo (Wanous, Poland, Premarck & Davis, 1992).

Con respecto a los modelos sobre el logro de valores, la idea subyacente es que la satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite adquirir valores laborales importantes para el individuo (Locke, 1976). En general, las investigaciones

sustentan la predicción de que el logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción en el trabajo (Ferris, Witt & Hochwarter, 2001). Así como también con los valores individuales y colectivos de los individuos y con la cultura organizacional de la empresa (Diskienė & Goštautas, 2010). De esta forma, los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al mejorar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos para reforzar los valores de los empleados.

Sobre los modelos de equidad, la satisfacción depende del grado de justicia con la que se trata al individuo en el trabajo. Como ya se mencionó, dicha satisfacción resulta cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados y aportaciones de personas cercanas a él (Adams, 1963, 1965). Un estudio reciente analiza la percepción de justicia de los empleados con respecto de los salarios que perciben, el incremento salarial y las horas laboradas, encontrando que guardan una relación significativa con la satisfacción en el trabajo (Smith, 2015).

El salario de los empleados es un aspecto que surge, a menudo, en los estudios sobre satisfacción laboral, por ello se ha estudiado la relación entre la remuneración de los trabajadores y su satisfacción. Con esta idea, Petrescu y Simmons (2008) centran su estudio en el impacto de la remuneración sobre la satisfacción laboral individual y general. También, Singh y Loncar (2010) examinan las relaciones entre satisfacción con el salario, satisfacción con el empleo y cambio de empleo. Por su parte, Tremblay, Chênevert y Hébert (2012) demostraron que las motivaciones familiares y aquellas vinculadas al desarrollo profesional tienen un efecto positivo sobre la satisfacción.

Hay autores que estudian de manera conjunta las características personales y laborales. A este respecto, se puede afirmar que existe una relación entre la confianza en la organización y el cumplimiento del contrato psicológico, lo cual hace posible la determinación de factores organizacionales que afectan a los trabajadores de la empresa y su nivel de satisfacción, de forma que esta última puede ser conceptualizada como una función o consecuencia de las condiciones situacionales, las características personales y las interacciones entre ambos grupos de variables (Ayestarán & Valencia, 2010; Cohrs, Abele, & Dette, 2006; Franěk & Večeřa, 2008).

Es frecuente que los empleados en sus puestos de trabajo interactúen con los clientes. Por ello, es razonable preguntarse si la satisfacción de los trabajadores se relaciona con la satisfacción de los clientes. Una gran cantidad de estudios ha demostrado que la respuesta es positiva: los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes (Koys, 2001; Schulte, Ostroff, Shmulyian & Kinicki, 2009; Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay & Fils, 2007).

Por otro lado, se ha encontrado una correlación negativa entre satisfacción laboral y ausentismo (Locke, 1976; Scott & Taylor, 1985; Steel & Rentsch, 1995), porque si bien hay una relación entre ambos factores, también existen otros que pueden influenciar la relación. Las organizaciones que permiten incapacidades por enfermedad sin restricciones animan a todos sus empleados, inclusive a aquellos que se encuentran muy satisfechos, a tomarse días libres. Por el contrario, cuando existe un gran número de puestos de trabajo alternativos disponibles, los trabajadores insatisfechos tienen tasas de ausentismo más altas, pero cuando no hay mucha oferta de empleos, tienen las mismas tasas bajas de ausentismo que los trabajadores satisfechos (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Otros autores (Lee, Gerhart, Weller & Trevor, 2008) han hallado que no necesariamente un mayor grado de insatisfacción implica una mayor rotación de personal. Esta puede verse afectada por varios factores, como la oferta de empleos alternativos (oferta de trabajo más atractiva, mayor número de oportunidades laborales) y el contar con un capital humano elevado (alto nivel académico y de aptitudes)

La relación entre la satisfacción laboral y otras conductas y resultados que se presentan en el trabajo son de especial interés para muchos directivos. Existen algunos autores que no comparten la idea de que existe un vínculo entre la satisfacción y el desempeño laboral, afirmando que estas dos variables están mediadas por la personalidad del individuo. Es decir, el locus de control de la persona y las características de personalidad afectan la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Por lo que resulta difícil relacionar las actitudes con el comportamiento. Estos principios, explican que no necesariamente un alto grado de satisfacción conduce directamente a un buen desempeño laboral.

La satisfacción laboral es un conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante diversos aspectos del trabajo y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, como la preparación de un informe mensual determinado, no siempre se puede prever con base en una actitud general (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 56)

Sin embargo, algunos estudios revelan que sí existe un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción y el desempeño laboral de los empleados, en la organización. A medida que se avanza del nivel individual al organizacional se encuentra respaldo adicional a la relación entre satisfacción y desempeño. Por ello, las organizaciones con más empleados satisfechos suelen ser más efectivas que las que tienen menos empleados satisfechos (Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins & Judge, 2013).

Siguiendo este enfoque, Imran, Arif, Cheema y Azeem (2014) han investigado el impacto de la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral para mantener el compromiso organizacional. Los autores seleccionaron una muestra de 200 empleados de diferentes institutos educativos públicos y privados de Pakistán y aplicaron cuestionarios estandarizados. En el análisis de regresión, los resultados indicaron una relación positiva fuerte entre la satisfacción laboral y el desempeño, mientras que el compromiso organizacional tiene una relación positiva fuerte con el desempeño y la actitud hacia el trabajo.

Otros estudios han investigado la relación entre la satisfacción en el trabajo y la cultura de la organización. Se afirma que la cultura organizacional actúa como un sistema de control social y puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una empresa (Flynn & Chatman, 2001; Kuslivan & Karamustafa, 2003). La cultura organizacional tiene una directa influencia en la satisfacción y el compromiso de los empleados (Lok & Crawford, 1999; Lund, 2003; Silverthorne, 2004), en la satisfacción y el rol del líder (Belias & Koustelios, 2015) y en la satisfacción, creatividad e innovación (Lukić, Džamić, Knežević, Alčaković & Bošković, 2014).

A nivel nacional, se encontraron estudios sobre esta variable ampliamente estudiada en diversas organizaciones.

Un primer estudio que busca determinar el efecto de las condiciones de trabajo en el grado de satisfacción laboral de los empleados de una empresa mexicana, en contraste con los de una empresa extranjera, es el de Abrajan y Contreras (2009). Estos autores emplearon un método exploratorio descriptivo en un marco de interpretación fenomenológico, reflejado en una entrevista semiestructurada, para presentar el grado de satisfacción laboral de los empleados, de acuerdo con las condiciones de trabajo que existen en ellas. El trabajo tuvo como hipótesis que entre más índices favorables, mayor será el grado de satisfacción de los trabajadores. Con base en esto, pudieron inferir que dentro de la empresa mexicana los trabajadores experimentan un mayor grado de satisfacción laboral que los miembros de la organización extranjera.

Con respecto a la medición de la satisfacción laboral en los hospitales mexicanos, se encontraron dos investigaciones que abordan el tema, desde el modelo de Herzberg. La primera consistió en un estudio con enfoque multidimensional, que midió la satisfacción laboral desde tres perspectivas: la percepción y opinión del usuario, la del trabajador y la del cuerpo directivo. Los resultados indicaron que la satisfacción laboral tiene relación con aspectos del desempeño y del clima organizacional (Salinas-Oviedo, Laguna-Calderon & Mendoza-Martínez, 1994).

La segunda investigación realizada en hospitales pretendió conocer el grado de satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital General de México. El estudio fue de corte transversal, en una muestra aleatoria de 159 enfermeras que representan el 10% del total de la población. La recolección de la información fue a través de un cuestionario exprofeso. Los hechos que produjeron mayor satisfacción fueron: sanar y apoyar a los pacientes, el reconocimiento del trabajo por parte de superiores e, ingresar y pertenecer al hospital. Además, los factores que produjeron resultados satisfactorios fueron el ambiente de trabajo y la capacitación, pero no el salario percibido (Alba-Leonel, Salcedo-Álvarez, Zárata-Grajales & Higuera-Ramírez, 2008).

Otro estudio realizado en México tuvo el propósito de determinar el efecto que tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral. La hipótesis giró en torno a identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia

organizacional con la satisfacción laboral, esperando que la percepción de un clima y justicia organizacional favorable estén asociadas a mayores niveles de satisfacción laboral. Los instrumentos de medición se aplicaron a una muestra de 307 profesores de instituciones de educación superior. Los resultados indican que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la satisfacción laboral, en cambio la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Por su parte, los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros (Patlán-Pérez, Martínez & Hernández, 2012).

Asimismo, se revisó una tesis mexicana que relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral. El estudio tuvo el objetivo fue describir la cultura organizacional de una pequeña empresa comercial perteneciente al ramo de las artes gráficas. Esta investigación se realizó tomando como base los tres niveles culturales de Schein (2010). Entre los resultados encontrados se resalta el hecho de cómo la cultura organizacional de esa empresa ha impactado en la insatisfacción del personal, creando conflictos internos (Banda, 1999).

En el estado de Yucatán, se pudieron encontrar varios estudios realizados sobre la satisfacción laboral y su relación con otras variables. Entre estos, se pueden mencionar varias de las tesis elaboradas en la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), sobre la satisfacción laboral y su relación con variables sociodemográficas como el sexo, edad, antigüedad (Andrade, 2000; Grajales, 2009; Polanco, 2004; Rosado, 2012), estado civil y nivel educativo del personal (Aban, 2011; Ku, 2009; López, 2010; Pérez, 2010; Rivero, 2010), el puesto ocupado y la antigüedad (Fonseca, 2014).

También se ha tratado la relación de la satisfacción laboral con otras variables organizacionales como el tipo de contratación del personal (Luna, 2010), la permanencia del personal en la organización (Calderon, 2008) y el desarrollo personal (Ortega, 2007; Soberanis, 2011), el compromiso organizacional (Ávila, 2012), el clima organizacional (Canul & Cetina, 2007; Castillo, 2009; Chacón, 2009; Diaz & Matey,



2007; Espadas, 2012; Kantún, 2010; Loría, 2009), el liderazgo y la productividad (Suárez, 1993), las expectativas de jubilación temprana (Cortés, 1994), la orientación al logro (Ramón, 2006), la motivación (Anguas, 1992), la relación con las pautas de comportamiento organizacional (González, 2008).

Por último, se ha analizado la satisfacción laboral como un elemento de la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) (Cetina, 2004), así como también se ha diagnosticado la satisfacción laboral de una empresa, para proponer una serie de estrategias que permitan mejorar el nivel de la satisfacción laboral de los operarios (Pavón, 2003).

### **3.4 Recapitulación**

Cabe destacar la diferencia entre los conceptos cultura organizacional y satisfacción laboral. El primero se ocupa de la forma en cómo los empleados perciben las características y dinámicas organizacionales, sin importar si les gustan o no y si están de acuerdo o no con ellos. Mientras que la satisfacción laboral busca medir las respuestas afectivas sobre el trabajo en general o varias facetas de este y se ocupa de los sentimientos de los empleados, en cuanto al cumplimiento de sus expectativas sobre la organización. La diferencia principal entre los dos es que la cultura organizacional es un concepto descriptivo mientras que la satisfacción laboral es un concepto de evaluación (Robbins, 2004).

Para entender dónde se enmarca conceptualmente el constructo de satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. Por ello, el estudio de la satisfacción laboral se encuadra dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo. Así, se considera un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación entre las particularidades subjetivas del trabajador, las características de la actividad y el ambiente laboral.

Los modelos existentes sobre la satisfacción laboral se pueden agrupar en tres grandes grupos: modelos centrados en el individuo, en la situación y en la interacción de ambos elementos. Dentro de estos grupos, se pueden mencionar los modelos basados en las necesidades, en los dos factores, en los determinantes de la satisfacción en el trabajo, en las discrepancias, en el valor, en la equidad y en los ajustes del trabajo.

#### **4. Desempeño laboral**

Al igual que la cultura organizacional y la satisfacción laboral, el desempeño laboral es un concepto que se ha utilizado ampliamente en el ámbito de la psicología organizacional y de la gestión de recursos humanos. Se han llevado a cabo numerosos estudios sobre este concepto. El ámbito de la gestión se ha ocupado principalmente en cómo hacer que un empleado sea lo más productivo posible (Arias & Heredia, 2004; Bohlander, Snell & Sherman, 2001; Chiavenato, 2011; Cummings & Schwab, 1994; Ivancevich, 2005; Milkovich & Boudreau, 1994; Mondy, 2010; Werther & Davis, 1995). Por el contrario, en la psicología organizacional se tiene un interés en la influencia de los determinantes, como el compromiso en el trabajo, la satisfacción, la personalidad y el desempeño del trabajo individual (Austin & Villanova, 1992; Campbell, 1990; Murphy & Cleveland, 1995; Schmidt & Hunter, 1992).

##### **4.1 Definiciones**

Desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, Milkovich y Boudreau (1994) definen el desempeño laboral como “el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos de su trabajo” (p. 96).

Otros autores han incluido resultados en su definición de desempeño en el trabajo. Por ejemplo, Viswesvaran y Ones (2000) lo definen como las “acciones, comportamientos y resultados escalables, en los que los empleados se involucran, están vinculados y contribuyen al logro de las metas de la organización” (p. 216).

Una tercera definición incluye componentes del ambiente externo. En este sentido, algunos autores proponen que el desempeño laboral es un constructo definido por dos determinantes individuales: las habilidades y la motivación. Desde esta idea, el desempeño laboral es un fenómeno individual, donde las variables ambientales tienen influencia sobre éste, es decir, producen un efecto en sus dos determinantes individuales (Cummings & Schwab, 1994).

En el campo de la psicología organizacional, la conceptualización de desempeño en el trabajo ha recibido relativamente mucha atención. Una definición ampliamente respaldada es la de Campbell (1990), como aquellas conductas o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización. Tres nociones acompañan esta

definición: el desempeño en el trabajo debe ser definido en términos de comportamiento en lugar de resultados, incluye solamente aquellos comportamientos que son relevantes para los objetivos de la organización y es un constructo multidimensional (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet & Van der Beek, 2011).

Los autores coinciden en que el desempeño laboral tiene que ser considerado un concepto multidimensional y dinámico. Desde un nivel básico, se puede distinguir como un aspecto del proceso o comportamiento y como un aspecto del resultado (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Roe, 1999).

Por un lado, el aspecto del comportamiento se refiere a lo que la gente hace en el trabajo: la propia acción (Campbell, 1990). Implica que sólo las acciones que se puede contabilizar se consideran desempeño laboral (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993). Por otro lado, el aspecto del resultado se refiere al resultado de la conducta del individuo. Empíricamente, el aspecto del comportamiento y los resultados están relacionados. Sin embargo, no hay superposición completa, sobre cómo el aspecto de resultado se ve afectado por el aspecto conductual.

Para entender mejor el concepto, autores como Milkovich y Boudreau (1994) consideran que influyen otras características individuales en el desempeño laboral, entre ellas, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Asimismo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se toma en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo. Para estos autores, “las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” (p. 95).

El desempeño laboral abarca varios resultados que tienen valor para la organización y el individuo. Entre estos se encuentra los objetivos medibles en términos cuantitativos, como la cantidad y calidad de la producción, el ausentismo, los

retrasos y la rotación de personal. También, están los resultados conductuales personales, que se relacionan con el trabajo mismo, como el presentarse o ausentarse de forma regular, el permanecer o renunciar al puesto, los problemas fisiológicos que podrían derivarse del desempeño laboral, el estrés que contribuye al deterioro físico y mental y, los accidentes y enfermedades relacionados con la ocupación.

Además, se suman resultados intrínsecos, derivados del esfuerzo del trabajador sin la participación de persona externa como la variedad, autonomía, identidad y trascendencia; y los resultados extrínsecos, que conjuntan al mismo tiempo otros factores o personas no relacionadas con el puesto como el sueldo, las condiciones laborales, los compañeros de trabajo y la supervisión (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2006).

#### ***4.1.1 Evaluación del desempeño.***

Un aspecto muy relacionado con el desempeño es su evaluación (ED), como un proceso formal, confiable y continuo de revisión que determina el grado en que un individuo o grupo realiza las tareas de su puesto (Ivancevich, 2005; Mondy, 2010; Milkovich & Boudreau, 1994; Werther & Davis, 1995), así como su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2011). Otros autores se interesan por la evaluación del desempeño y su efecto en la productividad y calidad total del cumplimiento del puesto (Arias & Heredia, 2004) y la productividad para facilitar el avance a las metas estratégicas (Bohlander, Snell & Sherman, 2001). Incluso, se ha recurrido a diversas recompensas para atraer, mantener y motivar al personal hacia el logro de sus metas personales y organizacionales (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

Existe gran cantidad de programas dedicados a medir y mejorar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. Sin embargo, el éxito de cada programa depende la filosofía que lo fundamente, de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarlo. No se debe olvidar también, valorar el contexto de necesidades en las que se enmarca la organización (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

## 4.2 Modelos teóricos

El desempeño laboral es una construcción abstracta y latente, que se compone de múltiples componentes o dimensiones. Los modelos teóricos que explican el desempeño laboral toman en cuenta las diferentes dimensiones del constructo, las cuales varían en amplitud y generalidad (Binning & Barre, 1989).

Viswesvaran y Ones (2000) clasifican los modelos en dos grandes grupos. El primero, basado en el contexto, los divide en dos: los limitados a dimensiones únicas y específicas (*stand-alone, specific*) y los que forman parte de un grupo de dimensiones. El segundo grupo, basado en el enfoque ocupacional, los clasifica también en dos: aquellos desarrollados para ocupaciones específicas y aquellos que son aplicables a diferentes ocupaciones. Estas dos clasificaciones se pueden interrelacionar y combinar entre sí para obtener nuevos subgrupos como dimensiones únicas y específicas aplicables a diferentes ocupaciones, como un grupo de dimensiones aplicables a ocupaciones específicas y como un grupo de dimensiones aplicables a varias ocupaciones.

La primera subcategoría de dimensiones únicas y específicas aplicables a diferentes ocupaciones consta de tres dimensiones: desempeño de habilidades (*task performance*), comportamientos de ciudadanía organizacional (*organizational citizenship behavior*) y comportamientos contraproducentes (*counterproductive behavior*).

El desempeño de habilidades (*task performance*) se ha estudiado como una dimensión representativa del desempeño laboral. Con este enfoque, Fleishman (1967) intenta desarrollar una taxonomía del desempeño humano basada en las teorías del aprendizaje y técnicas de entrenamiento. El mismo autor advierte 4 enfoques para estudiar las dimensiones del desempeño laboral: enfoque de la descripción del comportamiento, enfoque de los requerimientos del comportamiento, enfoque de las habilidades y enfoque de las características de las tareas.

La siguiente subcategoría comportamientos de ciudadanía organizacional (*organizational citizenship behavior*) establece que el desempeño laboral involucra una serie más amplia de factores, además del desempeño de habilidades (Brief &

Motowidlo, 1986; Borman & Motowidlo, 1993; Hogan & Hogan, 1989; Organ, 1988). Entre los conceptos relacionados con esta subcategoría está la espontaneidad organizacional (George & Brief, 1992) y el comportamiento del extra-rol a favor de la efectividad organizacional (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995).

Los comportamientos contraproducentes (*counterproductive behavior*) que, generalmente tienen un valor negativo para la efectividad organizacional, se ha propuesto que conforman distintas dimensiones del desempeño laboral, como el comportamiento organizacional desviado (*organizationally deviant behavior*) (Robinson & Bennett, 1995). Algunos ejemplos de comportamiento contraproducente son el daño a la propiedad, el abuso de sustancias y la violencia en el trabajo (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993), así como la holgazanería, eludiendo cualquier intento de realizar esfuerzo alguno (Kidwell & Bennett, 1993).

Existe una gran cantidad de modelos desarrollados sobre diferentes grupos de dimensiones aplicables a ocupaciones específicas. Sin embargo, este trabajo abarca dos de los más importantes a nivel empresarial: puestos de trabajo de nivel de entrada en la industria de servicios (*entry level jobs in the service industry*) y directores o gerentes (*managers*).

Un modelo de comportamiento en el trabajo aplicable a los puestos de trabajo de nivel en la industria de servicios fue desarrollado por Hunt (1996), quien identificó 9 dimensiones del desempeño laboral: adherencia a las reglas de enfrentamiento (*adherence to confrontational rules*), laboriosidad (*industriousness*), minuciosidad (*thoroughness*), flexibilidad de horarios (*schedule flexibility*), asistencia (*attendance*), comportamiento fuera de la tarea (*off-task behavior*), desenfreno (*unruliness*), robo (*theft*) y uso indebido de drogas (*drug misuse*).

En el ámbito empresarial existe una amplia variedad de modelos de desempeño laboral. Primero, Brumback y Vincent (1970) analizan varios factores de desempeño en el trabajo e identifican 26 dimensiones. Segundo, Kassem y Moursi (1971) examinan los modelos de gerencia efectiva. Tercero, Komaki, Zlotnick y Jensen (1986) presentan una taxonomía e índice del comportamiento de supervisión. Cuarto, Conway (1999) realiza un meta-análisis de estudios de datos cruzados para desarrollar tres

niveles jerárquicos de desempeño gerencial, utilizando las 18 dimensiones desarrolladas por Borman y Brush (1993), las cuales se agrupan en cuatro principales: liderazgo y supervisión, comunicación y relaciones interpersonales, comportamientos técnicos y mecanismos de administración y, comportamientos y habilidades útiles.

Sobre los modelos de desempeño laboral acerca de un grupo de dimensiones aplicables a varias ocupaciones, se puede mencionar el de Campbell (1990) que describe la estructura general del desempeño laboral desde ocho dimensiones: aptitud de la tarea específica en el empleo, aptitudes no específicas de la tarea en el empleo, comunicación oral y escrita, esfuerzo demostrado, mantenimiento de la disciplina personal, facilitador del desempeño entre pares y por equipos, supervisión y gestión o administración. La importancia de cada una de estas dimensiones varía de acuerdo con la ocupación.

Otro modelo que se puede incluir en este apartado es el de Viswesvaran (1993), quien propone una estructura jerárquica para este constructo. Este autor elabora un listado de las 486 medidas de desempeño laboral que recuperó de la literatura existente, resultando en 10 dimensiones agrupadas conceptualmente: desempeño general del trabajo (*overall job performance*), desempeño laboral o productividad (*job performance or productivity*), esfuerzo (*effort*), conocimiento del puesto (*job knowledge*), competencia interpersonal (*interpersonal competence*), competencia administrativa, (*administrative competence*), calidad (*quality*), competencia comunicativa (*communication competence*), liderazgo (*leadership*) y cumplimiento de las reglas (*compliance with rules*).

Siguiendo este enfoque, Murphy (1990) describe el constructo de desempeño laboral a través de cuatro dimensiones: comportamiento del tiempo de inactividad (*downtime behavior*), desempeño de habilidades (*task performance*), comportamientos interpersonales (*behavior interpersonal*) y comportamientos destructivos (*behavior destructive*). Cada una de estas dimensiones se puede relacionar como entradas o salidas en las unidades organizacionales.

De acuerdo con el Modelo de Características del Puesto (JCM, del inglés *Job Characteristics Model*) existen factores del lugar de trabajo que mejoran el desempeño

laboral (Hackman & Oldham, 1976). Este modelo describe las relaciones entre las características fundamentales del trabajo, como estados psicológicos críticos y los resultados personales y de trabajo. Estos autores asumen que las características del trabajo (variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de tareas, autonomía y retroalimentación) apoyan la calidad del trabajo, así como otras medidas de resultados como la motivación interna, la satisfacción laboral, el ausentismo o el volumen de negocios, mediante la mejora de los estados psicológicos críticos.

Otro modelo es el de los cinco factores de las distintas dimensiones de la personalidad: estabilidad emocional (*emotional stability*), extraversión (*extraversion*), apertura a la experiencia (*openness to experience*), agradabilidad (*agreeableness*) y la escrupulosidad (*conscientiousness*) (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1989).

Sobre el papel de la experiencia, Tesluk y Jacobs (1998) sugirieron un modelo integral que incluye aspectos cualitativos de la experiencia, incluyendo la variedad, el desafío y la complejidad. Además, la investigación sobre el aprendizaje de gestión sugiere que las experiencias específicas y reacciones individuales a estas experiencias pueden ser más importantes para el cumplimiento posterior de indicadores cuantitativos simples de experiencia (McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow, 1994).

Agregando al constructo una característica contextual adicional, Borman y Motowidlo (1993) describen el desempeño laboral como un constructo compuesto de dos partes: el desempeño en la tarea y el desempeño en el contexto. La parte contextual incluye actividades como la persistencia y el esfuerzo adicional para completar las tareas de forma exitosa ya sea ofrecerse como voluntario para realizar tareas que no forman parte de su labor, ayudar y cooperar con otros, seguir las reglas y procedimientos organizacionales y, apoyar y defender los objetivos de la organización.

También, algunos investigadores han intentado desarrollar una teoría que incluya las diferencias individuales y el desempeño contextual (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997), argumentando que las diferencias individuales y variables de la personalidad están más relacionadas con el desempeño contextual que las diferencias en las habilidades cognitivas.



Asimismo, Griffin, Neal y Parker (2007) han propuesto y probado un modelo que integra las principales dimensiones del desempeño en el trabajo. Estos autores argumentaron que los dos cambios principales (aumentar la interdependencia y la incertidumbre de los sistemas de trabajos) requieren un modelo integrador de las diferentes dimensiones de desempeño laboral. Definieron tres dimensiones básicas del desempeño laboral: competencia o aptitud (*proficiency*), adaptabilidad (*adaptivity*) y proactividad (*proactivity*), que clasifican en tres niveles (individual, de equipo y organizacional). Estos mismos autores visualizan la competencia de la tarea individual como comparable con la ejecución de tareas; y la adaptabilidad y proactividad como especialmente importantes en situaciones de incertidumbre.

Por último, Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet y Van der Beek (2011) realizan una exhaustiva revisión de la literatura para concluir que las dimensiones que mejor representan el desempeño laboral son: desempeño de habilidades (*task performance*), desempeño contextual (*contextual performance*), desempeño adaptativo (*adaptive performance*) y comportamiento contraproducente en el trabajo (*counterproductive work behavior*).

Un aspecto indispensable a considerar al estudiar el desempeño laboral tiene que ver con la forma de medirlo, es decir, como determinar quién desempeñó bien su trabajo y quién pobremente. Específicamente cuando la producción no se identifica fácilmente debe llevarse a cabo alguna forma de evaluación o apreciación del desempeño del individuo.

Es posible encontrar una gran variedad de métodos para elaborar instrumentos de evaluación del desempeño. Algunos comparan el desempeño del empleado con el de otros empleados, otros comparan el desempeño del empleado con ciertas normas establecidas. Algunos métodos se enfocan en una dimensión del desempeño global o total, mientras que otros examinan sus subcomponentes. No obstante, todos los métodos han sido diseñados para proveer un instrumento adecuado para medirlo.

### 4.3 Estudios realizados

El desempeño laboral es un concepto con larga tradición, por lo que existe una numerosa cantidad de estudios al respecto, que se pueden agrupar en dos grandes grupos: los estudios relacionados con las variables de una persona específica y los relacionados con las variables de una situación específica. Por un lado, las variables de cada persona específica difieren entre individuos, pero se espera que sean bastante estables y se compartan entre todos. Por otro lado, las variables de una situación específica caracterizan la situación de trabajo o el contexto de la organización, pero no a la persona, de forma individual (Sonnetag, Volmer & Spsychala, 2010).

Con respecto a las variables de una persona específica se han estudiado las habilidades cognitivas, el conocimiento, la experiencia y los rasgos no cognitivos.

La capacidad cognitiva se refiere a las calificaciones o capacidad de las tareas mentales. Se han realizado esfuerzos de investigación para examinar la capacidad mental general (GMA, del inglés *General Mental Ability*), también conocida como “g” de Spearman. Un meta-análisis, realizado en el Reino Unido, registra correlaciones medias entre el GMA y el desempeño laboral de .48 (Bertua, Anderson & Salgado, 2005) y .62 (Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua & DeFruyt, 2003) lo que sugiere que la asociación entre GMA y el desempeño laboral no varía culturalmente, al menos dentro de las culturas occidentales. Los análisis adicionales basados en los datos de meta-análisis mostraron que las correlaciones entre estas variables difieren entre los distintos tipos de trabajo. En general, las correlaciones son mayores para los trabajos más complejos y menores para los menos complejos.

Los estudios también examinan la relación entre habilidades más específicas y los indicadores de desempeño en el trabajo. Por ejemplo, Bertua, Anderson y Salgado (2005) reportaron correlaciones corregidas entre las habilidades verbales, numéricas, de percepción y especiales en el desempeño del trabajo. Por lo tanto, estas habilidades específicas eran casi tan fuertes predictores del desempeño en el trabajo como el GMA.

Ree, Earles y Teachout (1994) concluyen que la predicción del desempeño en el trabajo no es mucho más que g y sigue siendo muy debatida en el campo de la selección de personal (Sternberg & Wagner, 1993; Reeve, 2004; Brown & Schmidt,

2006). Por ejemplo, al menos en algunos tipos de puestos de trabajo, las habilidades sociales se suman a la predicción de desempeño en el trabajo (Ferris, Witt & Hochwarter, 2001).

Motowidlo, Borman y Schmit (1997) han argumentado que la capacidad cognitiva se relaciona principalmente con la ejecución de tareas al impactar en los hábitos de trabajo, habilidades de trabajo y conocimiento de la tarea. Según estos autores, la relación entre capacidad cognitiva y desempeño contextual debe ser más débil, debido a que la capacidad cognitiva está relacionada sólo con el conocimiento contextual y no con los hábitos de contexto o habilidades contextuales.

La investigación empírica apoya en gran medida la suposición anterior. En la mayoría de los estudios, las asociaciones entre la capacidad cognitiva y el comportamiento de ciudadanía organizacional o construcciones de desempeño contextual relacionados eran débiles y en su mayoría no significativos (Chan & Schmitt, 2002; Lepine & Van Dyne, 2001).

Sobre el modelo de Campbell, Hunter y Hunter (1984) reportaron correlaciones medias entre las pruebas de conocimiento del trabajo y los índices de desempeño de .48.

Los estudios que evalúan los aspectos más procedimentales de los conocimientos informaron que las correlaciones entre el conocimiento tácito y el desempeño en el trabajo oscilaron entre .20 y .40 (Sternberg, 1997). Un meta-análisis que utiliza pruebas de juicio situacional como medidas para el conocimiento procedimental, encontró una correlación media de población de .34 entre estas medidas de conocimiento y desempeño en el trabajo (McDaniel, Morgeson & Finnegan, 2001). Además, se ha demostrado que el conocimiento también puede ser beneficioso para el desempeño de adaptación (Chen, Thomas & Wallace, 2005).

La experiencia de trabajo también es relevante para el desempeño laboral. Hunter y Hunter (1984) informaron una correlación entre la experiencia en el trabajo y el desempeño laboral de .18. Un meta-análisis relacionado indica que la relación entre experiencia y desempeño en el trabajo disminuye con la edad (McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1988). Otro meta-análisis sugiere que la relación entre el desempeño y

experiencia laboral podría también depender de la complejidad del trabajo y el tipo de medición del desempeño (Sturman, 2003).

Los resultados de los meta-análisis sobre el papel de la experiencia, en su mayoría, se refieren a la ejecución de tareas o al desempeño general del trabajo. La evidencia de la investigación sobre la relación entre experiencia de trabajo y desempeño contextual es relativamente escasa, por lo que se obtienen correlaciones débiles entre experiencia de trabajo y desempeño contextual (Chan & Schmitt, 2002; Motowidlo & Van Scatter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Con respecto al desempeño adaptativo, la investigación mostró una débil correlación entre la experiencia con el cambio y el desempeño (Allworth & Hesketh, 1999).

Los rasgos no cognitivos también han recibido considerable atención de la investigación como potenciales predictores, por cada persona específica, del desempeño en el trabajo. Estos rasgos incluyen factores de personalidad tales como los propuestos en el modelo de cinco factores (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1989). Kanfer & Kantrowitz (2002) resumen los resultados de 11 estudios de meta-análisis publicados entre 1990 y 2000, que abordaron la relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo.

Un marco de estudios relacionados con la personalidad ha recibido una atención creciente en la investigación, la cual se refiere a las autoevaluaciones de los individuos. Judge, Locke, Durham y Kluger (1998) caracterizaron un núcleo de autoevaluaciones como “conclusiones fundamentales y subconscientes que los individuos alcanzan sobre sí mismos, los demás y el mundo” (p. 18). Las autoevaluaciones comprenden la autoestima de un individuo, la autoeficacia generalizada, el locus de control interno y la estabilidad emocional. Las pruebas de meta-análisis sugieren que estas autoevaluaciones centrales están relacionadas con el desempeño del trabajo (Judge & Bono, 2001). Por lo tanto, los datos empíricos muestran que la personalidad se relaciona con el desempeño del trabajo. Sin embargo, en general los tamaños del efecto son relativamente pequeños, particularmente en comparación con los predictores de capacidad cognitiva.

La realización del trabajo no sólo está influenciada por variables de cada persona específica, como las capacidades mentales generales, sino también por las características de la situación en que se produce la actuación. La investigación sobre los antecedentes situacionales del desempeño en el trabajo se ocupa de los factores del lugar de trabajo que mejoran, así como potencialmente obstaculizan el desempeño, incluidas las investigaciones sobre los sistemas de dirección y de recompensa (Gerstner & Day, 1997; Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie 2006).

La mayor parte del trabajo empírico basado en el Modelo de Características del Puesto de Hackman y Oldham (1976), se centró en la ejecución de tareas y el rendimiento general del trabajo. Los resultados de un meta-análisis mostraron pequeñas asociaciones positivas entre las características del trabajo y el desempeño laboral. Por ejemplo, Fried y Ferris (1987) informaron correlaciones entre el desempeño en el trabajo y la retroalimentación, la autonomía, la identidad de la tarea y la variedad de habilidades. Otro meta-análisis basado en datos de 18 estudios, reportó una correlación de 0.26 entre autonomía y desempeño en el trabajo (Spector, 1986).

Debido al carácter de la sección transversal de muchos estudios, las interpretaciones causales no están garantizadas y no está claro si los mejores puestos de trabajo fomentan un alto desempeño o viceversa. Sin embargo, los estudios de intervención mostraron que el rediseño del trabajo tuvo efectos positivos en el desempeño laboral (Parker & Turner, 2002).

Aunque no existe evidencia empírica de una relación positiva entre las características particulares del trabajo y la ejecución de tareas, los mecanismos específicos aún no se entienden completamente. Un ejemplo de la relación entre la autonomía de trabajo y desempeño laboral es el estudio de Langfred y Moye (2004), quienes examinan los mecanismos de motivación, mecanismos informativos y estructurales con algunos mecanismos de mejora, pero con otros que impiden el desempeño laboral.

Las restricciones situacionales también se relacionan negativamente con el desempeño en el trabajo (Peters & O'Connor, 1980; Bacharach & Bamberger, 1995), se refieren a problemas con las máquinas, materiales incompletos o falta de

información necesaria. Estos factores impiden directa o indirectamente el funcionamiento del trabajo. Por ejemplo, los problemas con las máquinas obstaculizan directamente la realización de una tarea y, además, pueden reducir el esfuerzo. En el meta-análisis de Villanova y Roman (1993) se reportó una relación negativa, no significativa entre las restricciones situacionales y desempeño en el trabajo.

A nivel local, se encontró una tesis que tuvo el propósito conocer cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional de los académicos de una institución de educación superior. Al realizar el análisis del grado de asociación del clima organizacional con la satisfacción laboral se encontró que todos los factores correlacionan positivamente, es decir, un buen clima laboral conlleva a una satisfacción plena en el trabajo. Sin embargo, el estudio encontró que no existe correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados (Valencia, 2004). Lo que corrobora que, no siempre, las condiciones favorables y una alta satisfacción desembocan en un alto desempeño por parte de los empleados.

Sobre México, se incluyen los siguientes estudios que tratan sobre el desempeño laboral:

El primero es una investigación realizada por Contreras, Carrillo, García y Olea (2005), que se centra en el estudio de las maquiladoras mexicanas, aportando algunos elementos de evidencia empírica en torno a su desempeño laboral, específicamente en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. El argumento principal es que las maquiladoras tienen un mejor desempeño en comparación con las empresas no maquiladoras, en el sentido de que presentan niveles más altos de cumplimiento de las normas y menores tasas de incidencia de accidentes. Dentro de las maquiladoras, aquellas que pertenecen a una corporación transnacional son las de mejor desempeño.

Las dos siguientes investigaciones estudian el desempeño docente en las universidades públicas mexicanas. En este sentido, Rueda (2008) efectuó un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del desempeño docente en las universidades públicas del país. El diagnóstico se realizó a través de una estrategia metodológica consistente en la realización de seis seminarios-taller en los que participan los encargados directos de realizar los procesos de evaluación de la docencia

en las universidades públicas de las ciudades que conforman las regiones, y/o los representantes asignados por la propia institución.

El otro estudio relaciona el desempeño laboral de los docentes con el síndrome de *burnout*. A este respecto, Rionda-Arjona y Mares-Cárdenas (2012) indagaron el grado del síndrome de *burnout* que presentan los profesores de nivel primaria, en escuelas públicas ubicadas en la Ciudad de México. También analizaron si el desempeño laboral de los docentes se afecta cuando cursan con el síndrome de *burnout*. Para lograrlo, aplicaron un cuestionario a 304 profesores, donde estudiaron la participación de los docentes en actividades escolares. Además, contaron con los resultados del aprendizaje escolar obtenidos en la prueba ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares). Los datos se analizaron correlacionando los factores en un diseño no experimental, explicativo. Para medir el *burnout* se aplicó el test de Maslach adaptado a educación: MBI-HHS (Maslach y Jackson). Los resultados arrojaron que 13% de la población presentó niveles altos y 56% niveles medios de *burnout*. Se encontró una relación negativa baja entre el grado de *burnout* detectado en los docentes y su participación en actividades escolares. No se encontró relación entre el grado de *burnout* y los resultados de la prueba ENLACE.

Sobre Yucatán, se pueden mencionar las siguientes investigaciones que abordan el concepto de desempeño laboral:

Escobar (2012) llevó a cabo una evaluación del desempeño de los trabajadores de una organización privada dedicada a la comercialización de materiales para la construcción. Las habilidades evaluadas fueron las de supervisión que poseen los jefes, desde la perspectiva de sus subordinados. Los resultados arrojaron que los jefes son percibidos con mejores habilidades técnicas que de relaciones humanas, por lo que se le ha dado mayor importancia a la preparación técnica, para hacer frente a las demandas del entorno; dejando de lado el aspecto de las relaciones humanas, como un elemento importante en el trabajo.

Otros estudios se han enfocado en la evaluación del desempeño docente en universidades. Tres ejemplos relacionados son las tesis de Santoyo (2005), García (2015) y Mena (2008). La primera es un estudio sobre el desempeño docente de la

carrera de administración de empresas turísticas, en una universidad yucateca. La investigación se realizó en dos etapas: la primera fue de corte cuantitativo y consistió en la aplicación de un cuestionario a los estudiantes; la segunda etapa fue de corte cualitativo y consistió en observaciones y entrevistas a los profesores (Santoyo, 2005).

El segundo estudio es una propuesta para evaluar la calidad del desempeño docente para un plantel del Colegio de Bachilleres en Yucatán. Para determinar los elementos a considerar en la evaluación se llevó a cabo un estudio de necesidades, aplicado a la realidad a través de entrevistas, encuestas, grupos de discusión y guías de observación, con diversos sujetos de estudio como estudiantes, profesores y personal administrativo del área académica (García, 2015).

La tercera investigación tuvo el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de los docentes de las escuelas normales, en cuanto a su desempeño laboral. A partir de estas fortalezas y debilidades se establecieron diferencias y similitudes entre docentes, desde la perspectiva de sus alumnos. La metodología fue de tipo cuantitativo, con un diseño descriptivo (Mena, 2008).

#### **4.4 Recapitulación**

El desempeño laboral es un concepto multidimensional y dinámico, que se puede distinguir como un aspecto del proceso o comportamiento y como un aspecto del resultado. Para poder medir el desempeño de los trabajadores, se ha desarrollado el concepto de evaluación de desempeño (ED), como un proceso continuo de revisión que determina el grado en que un individuo o grupo realiza las tareas de su puesto.

Los modelos teóricos que explican el desempeño laboral toman en cuenta las diferentes dimensiones del constructo, las cuales varían en amplitud y generalidad. Viswesvaran y Ones (2000) clasifican los modelos en dos grandes grupos. El primero, basado en el contexto, los divide en dos: los limitados a dimensiones únicas y específicas y los que forman parte de un grupo de dimensiones. El segundo grupo, basado en el enfoque ocupacional, los clasifica también en dos: aquellos desarrollados para ocupaciones específicas y aquellos que son aplicables a diferentes ocupaciones.



Finalmente se puede decir que la información revisada anteriormente proporciona una base teórica para conocer como se ha abordado el estudio de las variables cultura de la organización, satisfacción laboral y desempeño laboral en los diferentes ámbitos del conocimiento, como es la psicología organizacional y el comportamiento organizacional. También permitió observar en la realidad empírica, sus manifestaciones y aplicación en diversos objetos de estudio como son hospitales, universidades, empresas industriales, maquiladoras, constructoras y otros.

## **5. Estudios en bibliotecas**

A continuación, se presenta el estado del arte sobre los estudios realizados que consideran las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral en el contexto bibliotecológico. A este respecto, se rescatan las principales ideas y posturas de los autores, así como también se resaltan sus aplicaciones en los diferentes tipos de bibliotecas nacionales y extranjeras.

### **5.1 Estudios sobre cultura organizacional**

El siguiente apartado se enfoca en la revisión de la literatura existente sobre el tema de la cultura organizacional aplicada, específicamente, en el área bibliotecológica.

Como se ha indicado, el estudio de la cultura organizacional es originario del área sociológica y estudios organizacionales, pero también ha sido aplicado al ámbito bibliotecológico. A nivel internacional, algunos autores han sido pioneros en introducir los conceptos básicos sobre cultura organizacional en bibliotecas, como es el caso de Shaughnessy (1988), Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran y Stanton (2004), Martin (2006) y Adeyoyin (2006).

Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran y Stanton (2004) definen el término cultura organizacional de acuerdo con la perspectiva de Schein. Ésta refleja las prácticas, valores, creencias y presunciones básicas de los grupos formales e informales. Siguiendo esta misma línea, Martin (2006) presenta los conceptos básicos para entender la cultura, su importancia y su tipología. Para este autor, la cultura organizacional es “la forma en que se hacen las cosas por aquí”. En efecto, como se ha mencionado, la cultura engloba todos aquellos valores y creencias que conllevan a realizar las cosas de una u otra forma. Adeyoyin (2006) agrega una característica

adicional mencionando que una cultura organizacional buena proporciona una imagen positiva al exterior de la biblioteca.

Distintos grupos de autores han aplicado el estudio de la cultura organizacional a algunos aspectos generales de la bibliotecología:

Un primer grupo ha relacionado la idea de una cultura organizacional efectiva con diversos temas dentro de las organizaciones. Por ejemplo, Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran y Stanton (2004) parten de la premisa de que existen, en las culturas organizacionales de las bibliotecas, características que permiten incrementar la colaboración, colegialidad y efectividad organizacional. Siguiendo esta misma línea, Maloney, Antelman, Arlitsch y Butler (2010) han realizado estudios para conocer la percepción de los líderes con respecto a lo que ellos consideran como una cultura organizacional efectiva. Por último, Faerman (1993) centra su discurso en el cambio planeado para alcanzar la efectividad dentro de las bibliotecas.

Un segundo grupo de autores se ha enfocado en la cultura corporativa de las bibliotecas y su relación con la efectividad y productividad. Badu (2001) realiza un estudio de caso sobre la biblioteca de la Universidad de Ghana en África. Aplica una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) para conocer si la cultura corporativa se encuentra en conflicto con la estrategia corporativa de la universidad. Entre los resultados que obtiene, destaca que existe una gran distancia al poder entre los administradores bibliotecarios y el resto del personal. Siguiendo este mismo enfoque, Adeyoyin (2006) realiza una revisión de la literatura sobre la cultura corporativa en el área de los negocios. Sugiere que la cultura corporativa proporciona una buena imagen a la biblioteca si se conocen las necesidades de información de sus usuarios internos y externos. El autor señala la importancia de conocer y cambiar la cultura de las bibliotecas, así como también proporciona varias razones para hacerlo.

Por último, Gabriel (2010) dirige su estudio hacia las principales diferencias culturales existentes entre los trabajadores bibliotecarios. Narra los sucesos sobre el ingreso de un nuevo miembro a la biblioteca que no conoce la cultura organizacional. Por ello, le resulta difícil tomar decisiones sencillas que a otros trabajadores con gran experiencia laboral les toma segundos aplicar. A algunas personas les resulta difícil

acoplarse a esta nueva cultura, por lo que prefieren simplemente retirarse de la organización. Sin embargo, los que deciden quedarse se sumergen en la cultura de la organización, la aprenden y la hacen propia.

Otros autores han estudiado la cultura organizacional desde enfoques particulares en la bibliotecología:

Un primer enfoque ha establecido claramente la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica. Schlosser (2010) relaciona la cultura y cambio organizacional en las bibliotecas con el proceso de planeación estratégica. Este último puede considerarse una respuesta a los cambios que afectan al mundo de las bibliotecas académicas.

También se ha recurrido a estudiar la cultura organizacional para conocer y poder enfrentar la resistencia al cambio que, muchas veces, manifiestan los trabajadores. Shaughnessy (1988) se ha encargado de estudiarla como una respuesta para entender, afrontar y resolver algunos problemas que enfrentan las bibliotecas, como fallas en la administración, liderazgo deficiente, baja moral en los empleados, sistemas de recompensas y castigos inadecuados, entre otros aspectos. El autor proporciona algunos conceptos básicos sobre el tema y las principales escuelas de pensamiento que lo conforman.

Porumbeanu (2010), se han enfocado en caracterizar los elementos de la cultura organizacional en relación con los programas de administración del conocimiento. Este autor parte de la idea de que implementar un proceso de administración del conocimiento es una solución que se puede adoptar para sobrevivir y tener éxito en una sociedad dominada por el conocimiento. Aplica su estudio a cinco grandes bibliotecas de Rumania, con el objetivo de analizar los elementos que caracterizan la cultura organizacional bibliotecaria, evaluando las percepciones de los trabajadores.

Un último enfoque ha sido la implementación de programas de administración de la calidad como parte de la cultura organizacional en la biblioteca. Schmidt y Croud (1999) presentan un estudio de caso sobre la forma en que la biblioteca de la Universidad de Queensland en Australia ha implementado, de manera exitosa, un programa de administración de la calidad, el cual se ha vuelto parte de su cultura. Los

autores relatan la historia y etapas sobre la construcción de esta cultura, orientada en la mejora continua.

En Hispanoamérica existen pocos documentos que abordan el tema. En este trabajo no se hace distinción entre los artículos mexicanos y los del resto del mundo de habla hispana y portuguesa. A continuación, se mencionan algunos documentos que hablan al respecto:

Nóbrega, Carvalho, Gomes, Moreira y Nogueira (2000) realizan un estudio para conocer elementos de la cultura organizacional que caracterizan a un departamento de la Biblioteca Central de la Universidad Federal de Paraíba. Los autores analizan e interpretan la información obtenida de un seminario de mercadotecnia, a través de la técnica del análisis del discurso. La cultura organizacional en este contexto es entendida:

como una forma tradicional de pensar y trabajar, compartida por sus miembros. Ésta es transmitida de una generación a otra y puede ser identificada por la resistencia al cambio ocasionada por los valores, creencias, mitos y tabúes que se encuentran enraizados en las organizaciones. (p. 2).

Estos autores comprueban que los elementos culturales como valores, creencias, tabúes, héroes, normas, ritos, mitos y comunicación formal e informal conforman la cultura organizacional de esta biblioteca.

Específicamente en el sector de las bibliotecas públicas, Lozano (2009) utiliza una analogía para comparar la cultura organizacional con la “personalidad” de las bibliotecas. Sostiene que las bibliotecas públicas comparten una cultura basada en creencias obsoletas e incorrectas. El autor relaciona el cambio con la importancia de cimentar una correcta cultura organizacional desde un principio. Lozano (2009, p. 102) afirma que “cuanto más fuerte sea la cultura organizativa, menos deberá preocuparse la organización por el establecimiento de normas y reglas formales.” Sin embargo, también es cierto que mientras más fuerte y rígida sea la cultura de una organización habrá una mayor resistencia al cambio por parte del personal. El autor expresa que es sumamente importante entender y diagnosticar la cultura organizacional existente antes

de emprender un cambio. Por último, propone un decálogo a seguir para diagnosticar la cultura organizacional en las bibliotecas públicas.

Zaragoza (2011) presenta un documento en el cual propone elementos estratégicos para implementar un cambio en la cultura organizacional de la biblioteca. A pesar de que el libro incluye dentro del título el término cultura organizacional, el documento no considera este tema dentro del contenido, ni siquiera proporciona una definición del término. Realiza, principalmente, una investigación documental sobre diferentes temas relacionados con la cultura, pero en ningún momento aborda el tema mismo. Debido a que no es posible transformar algo que no se conoce con precisión, el libro deja una visión nebulosa de aquello que se desea conocer, en este caso la cultura organizacional en las bibliotecas. Finalmente, el autor no especifica metodología o sistema sobre la forma en que los elementos estratégicos propuestos podrían cambiar la cultura organizacional.

Otros autores (Morales, 2010; Quijano, 2007) han realizado aproximaciones vagas y superficiales sobre el tema, refiriéndose a la cultura organizacional dentro de su discurso, pero sin ahondar en aspectos cruciales para entenderlo, como es la simple definición del mismo. Podría especularse que los autores presuponen que el lector entiende de antemano el término.

Hernández Pacheco (2012) dedica una sección de su libro para describir algunos conceptos básicos sobre la cultura organizacional desde el modelo de Schein (2010). Aborda el tema desde la perspectiva del desarrollo organizacional, exhibe algunas definiciones del concepto y describe los tres niveles culturales. También, presenta una sección sobre el clima organizacional, aunque no indica las diferencias entre el clima y la cultura organizacional. Este libro es uno de los pocos documentos que han abordado el tema de la cultura organizacional en México, de manera más profunda, porque, aunque se queda en aspectos teóricos del mismo, presentan varios conceptos básicos para ir empezando a entender el fenómeno. Por último, recomienda algunas razones por las que las bibliotecas deben estudiar su cultura, como lo es el poder incrementar su efectividad.

## 5.2 Estudios sobre satisfacción laboral

En la siguiente sección se presentan los estudios más importantes realizados sobre la satisfacción laboral dentro del contexto de la biblioteca y sus relaciones con diferentes variables. Los términos utilizados al realizar las búsquedas de información fueron: en inglés *job satisfaction* y en español satisfacción laboral bibliotecarios-bibliotecólogos y satisfacción laboral bibliotecas.

Como se ha indicado, el estudio de la satisfacción laboral es originario de la psicología y estudios organizacionales, pero también ha sido aplicado al ámbito bibliotecológico. A nivel internacional, existe una amplia diversidad de estudios al respecto.

Un primer grupo de autores realiza investigaciones básicas sobre la satisfacción laboral y algunas cuestiones de género, como es el caso de Wahba (1975), quien compara el grado de satisfacción entre hombres y mujeres. El instrumento que utiliza es el *Need Satisfaction Questionnaire* (NSQ), desarrollado a partir de la jerarquía de necesidades de Maslow. La muestra incluye 202 bibliotecarios hombres y mujeres. Los resultados indican que tanto los hombres como las mujeres presentan el mismo grado de importancia en las necesidades de seguridad, sociales y de autoestima. Además, reflejaron que las mujeres otorgan menor importancia a las necesidades de autonomía y auto-actualización que los hombres. También, las mujeres presentan una mayor insatisfacción que los hombres en todas las categorías de necesidades, con excepción de las necesidades sociales, que resultaron ser similares para ambos grupos.

Otro estudio similar es el de Thornton (2001), quien examina las respuestas de 98 mujeres que respondieron el cuestionario *Job Satisfaction of Librarians of African Descent Employed in the Association of Research Libraries Academic Libraries*. Las variables dependientes fueron raza, edad, años de experiencia y años recorridos en la biblioteca actual. Asimismo proporciona información acerca de las percepciones de las encuestadas con respecto al aislamiento en el lugar de trabajo y la discriminación racial en los programas de trabajo y cómo estos factores afectan su satisfacción en el trabajo. Los hallazgos relevantes fueron: 1) las bibliotecarias mayores están más satisfechas que las bibliotecarias más jóvenes, 2) no hubo correlación significativa entre los años

recorridos en biblioteca actual y la satisfacción en el trabajo, 3) el aislamiento afecta la satisfacción laboral, 4) la discriminación racial influye negativamente en la satisfacción laboral y, 5) la diversidad de programas no es más que “decoración de escaparates” (*window dressing*) en la mayoría de las organizaciones.

Un segundo grupo de autores se ha enfocado en identificar los factores que están más altamente relacionados con la satisfacción en el trabajo de los bibliotecarios. A este respecto, D’Elia (1979) recolecta datos a partir de una muestra de 228 bibliotecarios, de acuerdo con su sexo, tipo de biblioteca en la que trabajan, sus necesidades de formación profesional (utilizando el *Minnesota Importance Questionnaire*), las características del entorno de trabajo y su satisfacción laboral (utilizando el *Minnesota Job Description Questionnaire*). Los análisis de los datos indican que la satisfacción laboral entre los bibliotecarios no está relacionada con el sexo, el tipo de biblioteca en la que trabajaban o sus necesidades profesionales, pero sí se relaciona con las características del entorno de trabajo.

De igual forma, Stead y Scamell (1980) analizan las variables: conflicto de rol, ambigüedad de rol, claridad de rol y su relación con la satisfacción en el trabajo, para una muestra de 68 bibliotecarios profesionales. Los resultados sugieren que, si bien, la ambigüedad y el conflicto de rol están significativamente relacionados con la satisfacción global en el trabajo, la claridad de rol no afecta a las relaciones entre la ambigüedad de rol y las dimensiones generales o individuales de satisfacción en el trabajo.

Un tercer grupo de autores ha estudiado la satisfacción laboral y su relación diversas variables de la gestión del capital humano. Tal es el caso de Marchant (1982), quien estudia los nuevos modelos de gestión, aplicables principalmente a organizaciones lucrativas, en organizaciones no lucrativas como las bibliotecas. Para probarlo, diseña un modelo de investigación sobre la interrelación entre variables: la causal es el estilo de liderazgo y la de intervención es la satisfacción laboral.

Otra forma en que se ha estudiado el grado de satisfacción laboral de los bibliotecarios es con respecto a la elección de carreras. En un esfuerzo por conocer cómo los bibliotecarios conciben sus carreras y trabajos, Lifer (1994) presenta el

Reporte sobre la Satisfacción Laboral, basado en un estudio sobre el mismo tema, enviado a cerca de 2,200 lectores del Nationwide, de los cuales casi 1000 respondieron. El instrumento aplicado fue el *Library Journal Career Survey* y los componentes analizados fueron oportunidades de crecimiento, paquetes de beneficios, perspectivas del futuro, incidentes de discriminación, mayores retos y salario. Los encuestados respondieron que se sienten subestimados pero creen tener la oportunidad de ganar un nuevo respeto en la era actual de la información.

Trece años más tarde, Berry (2007-2008) lleva a cabo un estudio similar al realizado por Lifer, donde aplica el *LJ's Job Satisfaction Survey* sobre la elección de carreras, vía en línea, a 3,095 bibliotecarios y bibliotecológicos. Entre las respuestas más destacadas se obtuvo que el 94% de la población afirmó si tuviera que volver a elegir una carrera, escogerían Bibliotecología. Esta afirmación estuvo presente en trabajadores de diferentes tipos de bibliotecas y generaciones, quienes expresaron una visión similar. El 72% de los encuestados reportó estar “satisfecho” o “muy satisfecho” con su posición actual. Los resultados también arrojaron que mientras más grandes los bibliotecarios, mayor la felicidad que sienten al trabajar en una biblioteca. Los encuestados entre 50-59 años respondieron que lo que les gusta de su trabajo es la variedad de tareas que desempeñan. Entre los factores que señalaron como insatisfactorios destacan los salarios, los fondos, la administración y la carencia de las oportunidades de crecimiento. Por último, cuando se les pregunto si, en los últimos 5 años, los avances tecnológicos han modificado la forma en que realizan su trabajo, más del 80% respondió afirmativamente. En cuanto a la equidad de género, existe más probabilidad de que los hombres sean directores de biblioteca que las mujeres y perciben sueldos 12% más altos que las mujeres. A pesar de ello, las mujeres reportaron un nivel alto de satisfacción.

En un enfoque similar, Russell (1986) lleva a cabo una investigación basada en las respuestas de un instrumento de encuesta aplicado a 341 bibliotecarios no profesionales de bibliotecas públicas y académicas en Irlanda e Inglaterra. Cerca del 85% de los encuestados respondieron estar satisfechos con su empleo actual. También, se encontró que la mayor satisfacción experimentada por los bibliotecarios fueron las



relaciones con otros bibliotecarios no profesionales y las tareas actuales relacionadas con el trabajo. Los aspectos que resultaron menos satisfactorios estuvieron presentes en las áreas de capacitación de personal, perspectivas de carrera, comparación con el personal profesional y las políticas de la biblioteca. El estudio también encuentra que el personal de las bibliotecas académicas se encuentra menos satisfecho que el de las públicas.

Otro trabajo relacionado con la elección de la carrera es el de Alansari (2011), cuyo objetivo es investigar los factores que influyen en la elección de carreras, satisfacción en el trabajo y la percepción de la imagen pública de los bibliotecarios en Kuwait. Los datos fueron recogidos a través de cuestionarios enviados a los 117 bibliotecarios profesionales que trabajan en las bibliotecas universitarias, públicas y especiales. Los resultados muestran que las medidas extrínsecas, tales como el reconocimiento de la realización, la evaluación del rendimiento justo y la seguridad en el empleo son los aspectos más importantes de la satisfacción en el trabajo. La causa de la insatisfacción en el trabajo de los empleados se produce en el área de beneficios, recompensas contingentes, comunicación, salarios, condiciones de trabajo y promociones.

Con respecto a la forma en que perciben los bibliotecarios el grado de satisfacción con el trabajo actual, Togia, Koustelios y Tsigilisb (2004) investigan la satisfacción laboral entre los bibliotecarios académicos en Grecia, utilizando el cuestionario *Employee Satisfaction Inventory* (ESI). El instrumento evalúa seis dimensiones de la satisfacción en el trabajo: las condiciones de trabajo, pago, promoción, trabajo en sí mismo, supervisión y organización en su conjunto. Los hallazgos reportaron que los bibliotecarios académicos griegos están más satisfechos con factores como el trabajo en sí mismo, la supervisión y las condiciones de trabajo, pero menos satisfechos con la paga y la promoción.

Una segunda investigación similar a la anterior es la de Abdul Karim (2008), quien aplica un cuestionario para investigar qué parte de la varianza en la satisfacción en el trabajo puede ser explicada por diversas variables en el entorno de biblioteca académica en Malasia. Los hallazgos se basan en las respuestas de 139 cuestionarios

utilizables. Los resultados revelaron que sólo seis de los diez trabajos y las variables relacionadas con los trabajadores se correlacionaron significativamente con la satisfacción laboral: compromiso afectivo, autonomía en el trabajo, retroalimentación en el trabajo, conflicto de rol, claridad de rol y tenencia de la organización. Los resultados también revelaron que, de estos seis, sólo dos tienen relación predictiva con la satisfacción en el trabajo: el compromiso afectivo y la tenencia de la organización. En conjunto, estos dos predictores explican aproximadamente el 26% de la varianza en la satisfacción laboral.

Una tercera investigación la realiza Dukić y Dukić (2014) presentando un trabajo de investigación que se centra en la forma en que los bibliotecarios de Croacia perciben ciertos aspectos de su trabajo. El análisis muestra que los bibliotecarios croatas tienen una actitud relativamente positiva hacia su trabajo, pero están menos satisfechos con su situación social, niveles salariales, condiciones de trabajo, posibilidades de formación complementaria y las relaciones interpersonales en el trabajo. En gran medida, los resultados de este estudio indican que la gestión de los recursos humanos en las bibliotecas croatas necesita mejorar.

Un investigador que se ha interesado por estudiar la satisfacción de los bibliotecarios que se dedican a trabajar en el área de Tecnologías de la Información (TI) es Lim (2008). En su estudio analiza la satisfacción en el empleo de los bibliotecarios de TI, en relación con variables demográficas, socioeconómicas y relacionadas con el trabajo, tales como el sentido de pertenencia, la fe en querer pertenecer, el sentimiento de aceptación, el pago de las cuotas, la autonomía en el trabajo, el papel del intermediario y las oportunidades de promoción. Un total de 443 encuestas fueron enviadas por correo electrónico, en 30 bibliotecas pertenecientes a la *Association of Research Libraries*, de los Estados Unidos. De éstas, un total de 202 cuestionarios fueron devueltos, lo que resulta en una tasa de respuesta 45.6%. Este estudio encontró que el salario, el grado de Maestría, el sentido de pertenencia, la fe en querer pertenecer, el sentimiento de aceptación, la autonomía en el trabajo y las oportunidades de promoción están relacionados con la satisfacción laboral de los bibliotecarios de TI.

Asimismo, Hines y Baker (2008) se encargan de estudiar a los bibliotecarios de negocios, a través de un cuestionario que indaga sus opciones de carrera, incluyendo la historia de su anterior trabajo, el tiempo en la profesión y la satisfacción con la elección de su carrera como bibliotecario de negocios. Los resultados se comparan con investigaciones previas. Entre los hallazgos, encuentran que la mayoría de los bibliotecarios de negocios encuestados tenían carreras anteriores y, en comparación con los estudios anteriores, un porcentaje mucho más alto había trabajado previamente en ocupaciones relacionadas con el negocio. Además, había un muy alto nivel de satisfacción con la elección de carrera.

Otra investigación que tiene por objetivo conocer la satisfacción laboral de los bibliotecarios de dos departamentos diferentes dentro de las bibliotecas universitarias: los de servicios o referencistas y los catalogadores, es la de Seoko (1978). Su hipótesis consiste en que los referencistas presentan mayores niveles de satisfacción laboral que los catalogadores, debido a varios factores como el hecho de poder interactuar constantemente con los usuarios y realizar un tipo de trabajo más variado y menos rutinario como el de los catalogadores. El cuestionario utilizado fue el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), que se aplicó en 91 bibliotecas, con una muestra de 353 bibliotecarios. De las 20 dimensiones analizadas, 3 emergieron con diferencias: creatividad, servicio social y variedad, a favor de los referencistas. En otras palabras, los referencistas están más satisfechos que los catalogadores con la oportunidad de desarrollar sus propios métodos para hacer el trabajo, la oportunidad de hacer cosas para las demás personas y la oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando. Sin embargo, el autor argumenta que estadísticamente estas diferencias no fueron significativas entre los dos grupos.

Un estudio que ha incluido además la variable artesanía es el de Morgan (2014), que inspecciona las fuentes de satisfacción en el trabajo de los 1,833 graduados del programa de maestría en *Library and Information Science* (LIS) en Carolina del Norte, durante el período 1964-2009. Examina los efectos de las variables tradicionales relacionadas con el trabajo, como ingresos, flexibilidad, compañeros de trabajo, beneficios adicionales y establecimiento de satisfacción laboral. Además, el análisis

introduce variables relacionadas con la noción de artesanía, como logros profesionales y dinámica de familia. La principal conclusión del estudio es que la noción de artesanía y el logro profesional son los mayores determinantes de la satisfacción en el trabajo, entre los graduados de LIS. Mientras que las variables como estado civil, si se tiene o no hijos y ser el sostén de la familia no tuvo ningún efecto discernible. También, ser trabajador de tiempo completo, la ansiedad sobre la seguridad del empleo y el trabajar en un entorno de biblioteca académica contribuyen a la insatisfacción.

Un siguiente enfoque es el de Khan, Rehman y Rehman (2013) al realizar una investigación cuyo objetivo fue explorar la asociación entre el estrés tecnológico y la satisfacción en el trabajo de los bibliotecarios universitarios en Khyber Paktoonkhwa Pakistán (KPK). Los autores utilizan un cuestionario auto-administrado para recopilar los datos de 148 bibliotecarios que sirven en 25 sectores públicos y privados de las universidades de KPK. Para el estudio, se distribuyeron 148 cuestionarios y fueron devueltos 120. Se realizó un análisis de regresión múltiple para probar tres hipótesis entre las dimensiones tecnoestrés y satisfacción en el trabajo. Los hallazgos de este estudio muestran una relación negativa pero estadísticamente significativa de las tres dimensiones de tecnoestrés con la satisfacción laboral. Desde el análisis de regresión múltiple, las tres hipótesis fueron compatibles.

Por último, Adio y Popoola (2010) realizan un trabajo cuyo objetivo, a diferencia de las demás investigaciones, consiste en examinar la insatisfacción de bibliotecarios de cada biblioteca de la Universidad Federal de Nigeria. Los factores examinados fueron todos negativos: el financiamiento insuficiente, la falta de promoción, las malas condiciones de servicio y la falta el reconocimiento de que afecta el compromiso profesional. La metodología consistió en la utilización de varios cuestionarios para recopilar datos de una población de 381 bibliotecarios, en 24 universidades. Un total de 363 de ellos respondió, por lo que la tasa de respuesta obtenida fue de 95%. El estudio encontró que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en el compromiso profesional de los bibliotecarios que trabajan en las bibliotecas universitarias federales. El estudio también reveló que las variables

demográficas y satisfacción en el trabajo representaron el 20% de la variabilidad del compromiso profesional de los encuestados.

Los estudios nacionales sobre satisfacción laboral son escasos, sin embargo, se puede mencionar el de Calleja (1988), el cual se presenta a detalle en la sección de desempeño laboral, debido a que aborda ambas variables: satisfacción laboral y desempeño en el trabajo.

### **5.3 Estudios sobre desempeño laboral**

La siguiente sección presenta los estudios realizados sobre el desempeño laboral en diferentes tipos de bibliotecas. Los términos utilizados al realizar las búsquedas de información fueron: en inglés *job performance* y en español desempeño laboral.

Aunque el estudio del desempeño laboral es originario de la psicología y estudios organizacionales, también ha sido aplicado al ámbito bibliotecológico, no obstante, en menor grado en comparación con la satisfacción laboral y la cultura organizacional. A nivel internacional, se pueden enumerar los siguientes estudios realizados.

Desde un enfoque exclusivamente teórico-reflexivo, Garcarena y Conforti (2011) presentan una reflexión acerca de la biblioteca escolar como subsistema de la organización y llaman la atención las variables que inciden en la evaluación del desempeño del bibliotecario escolar, según la normativa de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Teniendo en cuenta que en los distintos niveles y modalidades educativas (primario, secundario y terciario) no se dispone de supervisores y asesores que orienten en la organización y dinamización de las bibliotecas, es al director de la escuela a quien toca asumir ese trabajo y valorar la propuesta y los logros alcanzados por el bibliotecario, tarea compleja si no se dispone de la preparación adecuada para concretarla.

Desde enfoques empíricos, otros estudios han investigado el desempeño laboral y su relación con diferentes factores que podrían afectarlo o influenciarlo, como es el papel del supervisor al interior de las bibliotecas. Algunas investigaciones han estudiado el papel del supervisor y su efecto en el desempeño laboral de los

trabajadores. Tal es el caso de Azman, Ching Sieng, Ajis, Dollah y Boerhannoeddin (2009), quienes miden el efecto del papel del supervisor en los programas de formación del desempeño laboral en una biblioteca del estado de Sarawak, Malasia. Utilizan el método de encuesta para recopilar 91 elementos utilizables de los empleados que han trabajado en la organización estudiada. Llevan a cabo el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio para evaluar los datos del cuestionario. Además, utilizan un análisis de regresión por pasos para probar las hipótesis de investigación. Los resultados mostraron dos conclusiones: 1) el apoyo del supervisor está positiva y significativamente correlacionado con el desempeño en el trabajo y, 2) la comunicación del supervisor tiene una correlación positiva y no significativa con el desempeño laboral. Estadísticamente, este resultado demuestra que el apoyo del supervisor puede aumentar el desempeño del trabajo, pero la comunicación del supervisor no.

Otra investigación similar en temática a la anterior es la de Peng (2014) al estudiar los efectos negativos de la actuación en la superficie del papel del supervisor de apoyo en la Bibliotecología. Los estudios previos han puesto de relieve varios resultados de la organización perjudiciales de la actuación en la superficie, mencionando que reducen la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. El estudio utiliza modelos de ecuaciones estructurales para examinar cómo el supervisor de apoyo modera el impacto de la superficie actuando en facetas de la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral de los bibliotecarios universitarios. Los resultados indican que el apoyo del supervisor es importante en las relaciones entre la actuación superficial y los resultados de la satisfacción extrínseca, la ejecución de tareas y el desempeño contextual. En sentido contrario a la hipótesis preliminar, el apoyo del supervisor no moderó la relación entre la actuación superficial y la satisfacción intrínseca.

De igual forma, los autores se han preocupado por determinar las áreas clave del desempeño laboral. Un ejemplo de ello lo proporciona Neerpath, Leach y Hoskins (2009), quienes llevan a cabo una investigación entre los bibliotecarios especializados de las bibliotecas universitarias de KwaZulu-Natal, para determinar las áreas clave del desempeño, como las tareas y competencias que se consideran importantes en el trabajo

de los bibliotecarios especializados. El propósito del estudio es desarrollar directrices iniciales para las evaluaciones de desempeño en este grupo de bibliotecarios. Al utilizar el método de encuesta y un cuestionario auto-administrado, los resultados indican que las directrices de evaluación del rendimiento necesitan tomar en cuenta las siguientes áreas clave del desempeño en el trabajo de los bibliotecarios especializados: instrucción y enseñanza, servicios de referencia, comunicación, gestión y organización, catalogación y clasificación y, tecnologías de la información.

Otra forma de medir el desempeño laboral bibliotecario es a través de percepción de la justicia organizacional. En este sentido, Shan, Ishaq y Shaheen (2015) efectúan una investigación que se centra en la percepción del personal de las bibliotecas universitarias en relación con las prácticas de justicia organizacional y la calidad de la relación con los supervisores. Este estudio se realiza con una muestra de 15 bibliotecas universitarias en Islamabad, Pakistán. Los datos se acumulan a través de un cuestionario y los resultados revelan que los tres tipos de justicia organizacional estudiados predicen el desempeño en el trabajo. No obstante, la justicia interactiva y el intercambio del miembro líder (*leader member exchange*) impactan con más fuerza en el desempeño laboral.

En la literatura bibliotecológica, existe evidencia de la preocupación de los autores por el estudio del desempeño laboral y su vínculo con la satisfacción laboral. A continuación, se mencionan algunos ejemplos de interés especial.

Lewis (1980) se ha interesado por relacionar la Administración Por Objetivos (APO) y sus efectos en la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. El estudio investiga la aplicación de un programa de APO en el servicio técnico e intenta medir los efectos del programa en la satisfacción y desempeño laboral. Antes de iniciar el programa, los bibliotecarios asistentes contestaron tres cuestionarios sobre satisfacción laboral. Después de las 24 semanas, los empleados consideraron que el programa fue efectivo. Sin embargo, el estudio sugiere que las relaciones entre APO, satisfacción laboral y desempeño en el trabajo no son claras.

Con un enfoque similar, Hobson, Moran y Stevens (1987) sugieren dos cuestiones: 1) el contacto personal con el público es vital para el éxito de cualquier

servicio en una organización y, 2) la calidad interpersonal de los servicios proporcionados es el mayor determinante de la satisfacción tanto de los jefes como de los usuarios. Adicionalmente, el estudio propone que: a) el entrenamiento y las habilidades interpersonales son necesarias para proveer un servicio de calidad, b) la evaluación del desempeño y los incentivos de efectividad son necesarios para las mejoras sustanciales y duraderas de la calidad en el servicio y, c) el desempeño laboral de los empleados en contacto con el público tiende a ser demandante y estresante. Debido a que las habilidades interpersonales son cruciales para el desempeño efectivo del personal responsable del servicio en las bibliotecas, se diseñó un programa para desarrollarlas que, junto con datos evaluativos, apoyan la eficacia del programa. De acuerdo con los autores, el programa resultó en una mejora del desempeño, desde la perspectiva de los jefes.

También, se han investigado los efectos del auto-concepto, el conflicto trabajo-familia, la satisfacción laboral y el estrés laboral en el desempeño del trabajo del personal de la biblioteca en las universidades federales de la educación en Nigeria, tal es el caso de Oyewole y Popoola (2013). Su estudio adoptó un diseño de investigación correlacional tipo encuesta, utilizando el método de enumeración total para cubrir a todo el personal de la biblioteca: 195 bibliotecarios. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el *Self-concept, Work-family conflict, Job satisfaction, Job stress and Job performance of Library personnel Scale (SWJJLS)*. Los resultados revelaron que el efecto conjunto de las variables independientes (auto-concepto, conflicto trabajo-familia, la satisfacción laboral y el estrés de trabajo) en el desempeño del trabajo del personal de la biblioteca fue significativa. El efecto relativo de auto-concepto, conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y estrés laboral en el desempeño laboral del personal de la biblioteca es significativo.

Finalmente, Peng (2014) lleva a cabo un estudio que utiliza el modelado de ecuaciones estructurales (SEM, del inglés *Structural Equation Modeling*) para examinar los efectos de las diferentes facetas de la satisfacción en el trabajo en la realización de la tarea y el desempeño contextual de los bibliotecarios universitarios. En concreto, el estudio analiza la medida global de la satisfacción en el trabajo en sus



componentes intrínsecos y extrínsecos y, posteriormente, en sub-facetos de estos componentes, con el fin conocer cómo influyen en el desempeño laboral. Los resultados de los modelos estadísticos de la competencia demuestran que ciertas facetas de la satisfacción laboral intrínseca predicen fuertemente la ejecución de tareas y el desempeño contextual. Los resultados pueden ser particularmente útiles para proporcionar una amplia comprensión de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en el contexto de la biblioteca universitaria.

A nivel nacional, una investigación relevante es la de Calleja (1988), quien construye dos escalas de medición: una para el desempeño laboral y otra para la satisfacción laboral. Para el desempeño laboral, Calleja propone 11 áreas: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, dependencia, habilidad para trabajar solo, habilidad para trabajar con otros, asistencia, puntualidad, conocimiento del trabajo, habilidad para planear, iniciativa en el trabajo y esfuerzo. Sobre la satisfacción en el trabajo, destaca tres aspectos con sus respectivas subáreas: 1) propiedades del trabajo, que incluye variedad de la tarea, autonomía, relevancia de la tarea y retroalimentación del trabajo; 2) relaciones interpersonales, que engloba apoyo de los compañeros de trabajo, participación en la planeación y retroalimentación del personal; 3) políticas del personal, que incluye entrenamiento, equidad de salario y promoción. Esta investigación resulta pertinente y relevante porque las escalas se enfocan precisamente en las variables que se proponen analizar en la presente investigación y está diseñadas para el contexto bibliotecológico.

En Yucatán, existen dos estudios realizados en la UADY (Ceh, 2012; Cuevas, 2013), que se centran en la evaluación del desempeño del personal que labora en bibliotecas universitarias.

El primero de ellos consiste en una propuesta de evaluación del desempeño para los puestos de responsables y coordinadores de sus bibliotecas universitarias. La metodología empleada fue de tipo cualitativo, utilizando el modelo de la investigación-acción. Las técnicas empleadas fueron técnicas participativas, entrevistas, revisión de documentos y análisis de contenido. Los resultados obtenidos indican que los responsables y coordinadores comparten funciones genéricas y específicas,

relacionadas con la gestión, administración de personal, servicios, organización de recursos documentales, adquisición y desarrollo de habilidades informativas. Sin embargo, las funciones académicas quedan asignadas exclusivamente a los coordinadores.

La segunda investigación es un estudio que tuvo como objetivo diagnosticar las funciones del personal de la biblioteca para posteriormente diseñar un instrumento de evaluación de su desempeño, acorde a las funciones diarias, periódicas y eventuales del personal técnico y auxiliar bibliotecario. Las técnicas desarrolladas que conforman la propuesta son dos: una entrevista estructurada y dos auto-escalas tipo Likert; las cuales según Cuevas (2013) servirán para monitorear las funciones del personal y tomar acciones de acuerdo con la información obtenida.

#### **5.4 Recapitulación**

En la elaboración de este estado del arte se pudieron observar diversas tendencias en la bibliotecología relacionadas con el estudio de la cultura organizacional. Para conocer los elementos culturales que posee una biblioteca específica, algunos autores (Faerman, 1993; García, 2015; Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran & Stanton 2004; Maloney, Antelman, Arlitsch & Butler, 2010) han utilizado el instrumento de medición propuesto por Cameron y Quinn (2006): Competing Value Framework (CVF). Los autores afirman que el instrumento se construye como una base para aproximarse a la cultura organizacional en las bibliotecas. Sin embargo, no se encontró ninguna investigación que considere el modelo de Denison para estudiar la cultura organizacional bibliotecaria, tal como se pretende efectuar en este trabajo.

Por otra parte, los estudios sobre satisfacción laboral en el contexto bibliotecológico son variados. Existen diferentes autores que los han tratado , pero ninguno en el contexto mexicano y, específicamente, el yucateco. Por lo que la presente investigación se propone estudiar esta variable en la realidad regional yucateca.

Una investigación que vale la pena mencionar es la de Calleja (1988), la cual resulta pertinente y relevante porque las escalas desarrolladas se enfocan precisamente en las variables que se proponen analizar en la presente investigación, aunque únicamente en las dos últimas: satisfacción y el desempeño laboral. Sin embargo, un

punto a favor es que están diseñadas específicamente para el contexto bibliotecológico mexicano. Por ello, aunque las escalas son antiguas, servirán como punto de partida para el desarrollo del presente trabajo.

Como se pudo observar en este estado del arte, no se encontraron estudios que aborden las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral, de forma simultánea en una misma investigación, es decir, se han realizado investigaciones al respecto, pero abordando las variables de forma aislada, en los estudios bibliotecológicos. A pesar de existir algunas investigaciones que vinculan la cultura organizacional con la satisfacción laboral (Flynn & Chatman, 2001; Kusluvan & Karamustafa, 2003; Lok & Crawford, 1999; Lund, 2003; Lukić, Džamić, Knežević, Alčaković, Bošković, 2014; Silverthorne, 2004), la cultura organizacional con el desempeño laboral (Martínez, 2010) o la satisfacción laboral con el desempeño laboral (Hobson, Moran & Stevens, 1987; Lewis, 1980; Oyewole & Popoola, 2013; Peng, 2014), no se encontró ninguna que integre las tres variables, para dar una explicación conjunta.

Finalmente, este estado del arte tiene la función de servir como evidencia de que el problema que se pretende solucionar existe en la literatura. Con el objetivo de cubrir esta laguna de información, la presente investigación busca integrar las tres variables ya mencionadas, para conocer cómo se comportan en una organización muy particular, tomando en cuenta el contexto organizacional.

## **Capítulo III**

### **Método**

En este capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación, el objetivo general y los específicos, las preguntas de investigación, los participantes, la definición conceptual y operacional de las variables y la descripción de los instrumentos utilizados. Es importante mencionar que ese estudio se realiza a partir del modelo teórico de Denison (1991), acerca de los diferentes aspectos de la cultura organizacional que intervienen en la efectividad organizacional.

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en hombres y mujeres bibliotecarios de Mérida, Yucatán.

#### **3.2 Preguntas de investigación**

¿Cómo es la cultura organizacional de los bibliotecarios de Mérida, Yucatán?

¿Qué nivel de satisfacción laboral tienen los bibliotecarios de Mérida, Yucatán?

¿Cómo perciben su desempeño laboral los bibliotecarios de Mérida, Yucatán?

¿Cuál es la relación causal estadística entre las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral?

¿La cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en hombres y mujeres bibliotecarios de la ciudad de Mérida, Yucatán?

#### **3.3 Participantes**

Para propósitos de esta investigación, el estudio fue de corte cuantitativo y de tipo censo, es decir, se incluyeron a los bibliotecarios que componen a la población total de bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en la ciudad de Mérida.

El presente estudio se aplicó únicamente en bibliotecas universitarias y especializadas, debido a que son aquellas en las que se ha logrado un mayor desarrollo en México, no siendo Yucatán la excepción. Estas bibliotecas son las más importantes, junto con las especializadas, por ser bibliotecas que cuentan con una colección amplia de gran relevancia, que prestan una gran variedad de servicios de calidad y, la mayoría, cuenta con personal profesional que tiene formación en el ámbito bibliotecológico.

La definición de la población incluyó a todo el personal bibliotecario de la ciudad de Mérida, que estaba laborando en bibliotecas universitarias y especializadas, durante el período Enero-Julio 2017.

Las bibliotecas estudiadas fueron 38 universitarias y 15 especializadas, con 135 y 58 bibliotecarios respectivamente, sumando un total de 193 bibliotecarios, tal como se presenta en las tablas 6 y 7.

**Tabla 6**

*Bibliotecas universitarias en la ciudad de Mérida*

	Bibliotecas universitarias	Frecuencia	Porcentaje
1	Universidad Valle de Grijalva (UVG)	1	.5%
2	Universidad Modelo, Campus Mérida	2	1%
3	Universidad del Valle de México (UVM)	1	.5%
4	Instituto Universitario Patria (UP)	2	1%
5	Centro de Estudios de las Américas (CELA)	2	1%
6	Universidad Latino (CEL)	2	1%
8	Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), Campus Francisco de Montejo	1	.5%
9	Universidad Anáhuac Mayab	8	4.1%
10	Instituto Tecnológico de Mérida (ITM), Campus Norte	7	3.6%
11	Instituto Tecnológico de Mérida (ITM), Campus Poniente	1	.5%
12	Instituto Kanankil	1	.5%
13	Escuela Normal de Educación Preescolar	4	2.1%
14	Universidad Pedagógica Nacional (UPN)	2	1%
15	Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	2	1%
16	Escuela Normal Rodolfo Menéndez de la Peña	2	1%
17	Instituto de Enseñanza Tributaria	1	.5%
18	Colegio de Estudios Universitarios del Mayab (CEUM)	1	.5%
19	Campus de Ciencias Biológicas Agropecuarias (UADY)	7	3.6%
20	Instituto Comercial Bancario	1	.5%
21	Universidad del Sur, Campus Centro	1	.5%
22	Universidad TecMilenio, Campus Mérida	1	.5%
23	Tecnológica Turística Total (TTT)	1	.5%
24	Universidad Tecnológica Metropolitana (UTM)	4	2.1%
25	Universidad Privada de la Península (UPP)	2	1%
26	Centro de Estudios Superiores “Justo Sierra O’Reilly” (CTM)	4	2.1%
27	Facultad de Contaduría y Administración (UADY)	7	3.6%

**Tabla 6***Continuación*

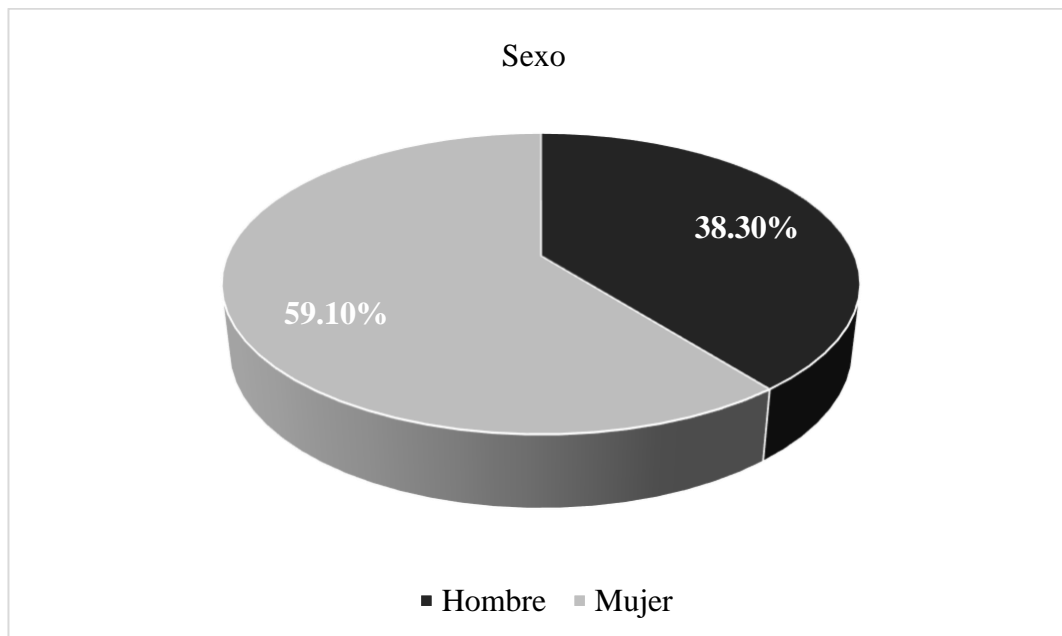
	Bibliotecas universitarias	Frecuencia	Porcentaje
28	Campus de Ingeniería y Ciencias Exactas (UADY)	8	4.1%
29	Instituto de Estudios Superiores “David Alfaro Siqueiros”	1	.5%
30	Escuela Superior de Artes de Yucatán (ESAY)	3	1.6%
31	Arquitectura, Habitación, Arte y Diseño (UADY)	5	2.6%
32	Campus de Ciencias Sociales y Humanidades (UADY)	12	6.2%
33	Escuela Normal Superior de Yucatán “Prof. Antonio Betancourt Pérez”	7	3.6%
34	Campus de Ciencias de la Salud (UADY)	25	13%
35	Colegio Libre de Estudios Universitarios (CLEU)	1	.5%
36	Universidad Vizcaya de las Américas	1	.5%
37	Centro Universitario República de México	1	.5%
38	Centro Universitario Interamericano (INTER)	1	.5%
	Total	135	69.8%

**Tabla 7***Bibliotecas especializadas en la ciudad de Mérida*

	Bibliotecas especializadas	Frecuencia	Porcentaje
1	Hospital General Regional No. 1. Lic. Ignacio García Téllez	6	3.1%
2	Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV)	4	2.1%
3	Instituto Tecnológico del Petróleo y Energía (ITPE)	1	.5%
4	Hospital Regional de Alta Especialidad	1	.5%
5	Centro de Investigación Científica de Yucatán (CICY)	5	2.6%
6	Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)	2	1%
7	Parque Científico y Tecnológico de Yucatán	1	.5%
8	Escuela de Enfermería (IMSS)	1	.5%
9	Centro de Investigaciones Regionales “Dr. Hidéyo Noguchi” (UADY)	3	1.6%
10	Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales (UNAM)	4	2.1%
11	Hospital Regional Benito Juárez (IMSS)	3	1.6%
12	Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)	3	1.6%
13	Biblioteca Yucatanense	15	7.8%
14	Biblioteca Central (UADY)	5	2.6%
15	Biblioteca del Maestro	4	2.1%

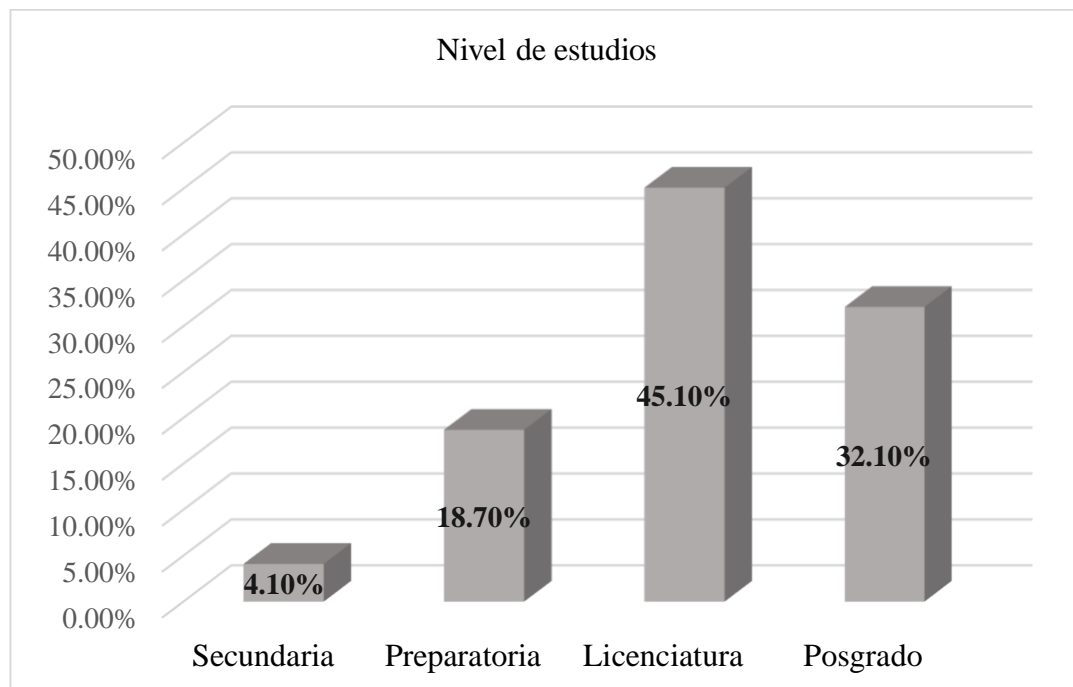
El mayor porcentaje de la población se encuentra concentrado en las bibliotecas de la UADY. En primer lugar, la biblioteca ubicada en el Campus de Ciencias de la Salud con 25 bibliotecarios; en segundo lugar, la Biblioteca Yucatanense con 15 bibliotecarios y; en tercer lugar, la biblioteca del Campus de Ciencias Sociales y Humanidades, con 12. En las demás bibliotecas, el número de bibliotecarios oscila entre 1 y 8 por biblioteca.

De los 193 bibliotecarios encuestados, el 38.30% (74) eran hombres y el 59.10% (114) mujeres, con 5 datos perdidos. La distribución en función del sexo se presenta en la figura 1.



*Figura 1.* Porcentaje de bibliotecarios por sexo de la ciudad de Mérida

En la figura 2 se muestra el porcentaje de estudios de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida.

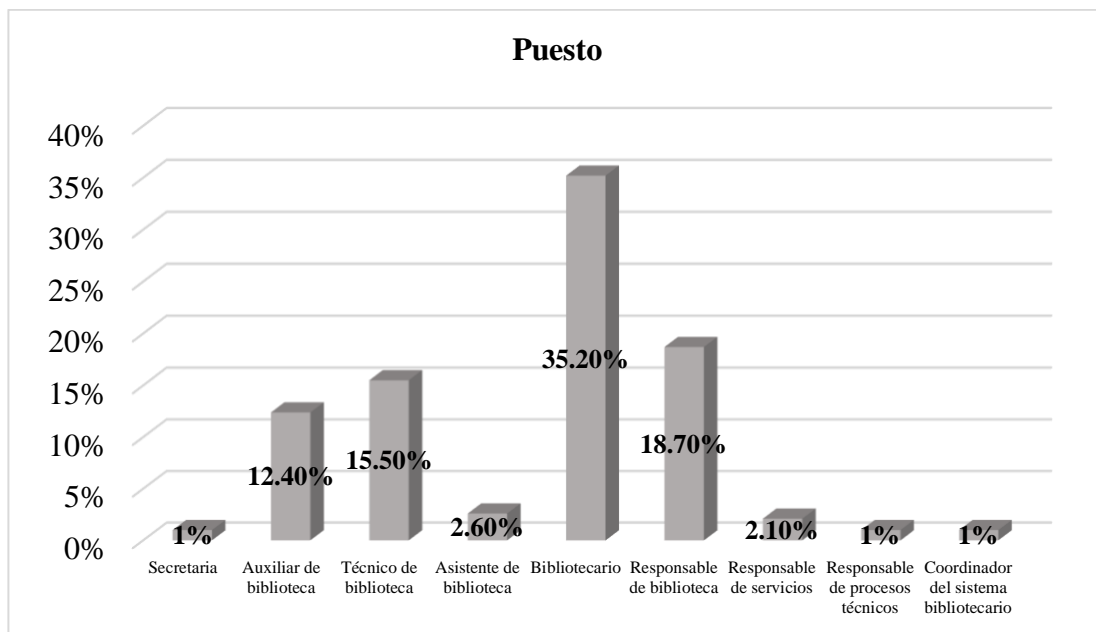


*Figura 2.* Porcentaje de estudios de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida

La mayoría de los bibliotecarios tenían licenciatura con un 45.10% (87); en segundo lugar, un 32.1% (62) bibliotecarios tenían estudios de posgrado; en tercer lugar, el 18.7% (36) tenían preparatoria y el resto 4.1% (8) secundaria.

Como se puede observar en la figura 3, en las bibliotecas de la ciudad de Mérida predomina el puesto de bibliotecario con un 35.2% (68) del total de la población. Posteriormente se encuentra el de responsable de biblioteca con el 18.7% (36). Finalmente, el de técnico con el 15.5% (30) y el de auxiliar con el 12.4% (24).





*Figura 3.* Porcentaje de bibliotecarios, en función del puesto que desempeñan en las bibliotecas de la ciudad de Mérida

La mayor parte de la población, es decir, el 71.5% (138) se dedica a realizar funciones de servicios al público. El 32.6% (63) realiza funciones de procesos técnicos y el 16.6% (32) se dedica a la administración general de la biblioteca. Estas son las labores básicas que debe realizar el personal de una biblioteca según la teoría, lo que claramente se puede ver reflejado en el estudio.

Por último, el bibliotecario más antiguo tiene 47 años y el más nuevo tiene 2 meses, haciendo un promedio de 20 años en el puesto.

### **3.4 Definición de variables**

#### **3.4.1 Definición conceptual**

Cultura organizacional: “Conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (Denison, 1991, pág. 2).

Satisfacción laboral: Estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas, que reflejan una actitud generalizada ante el trabajo o ante la situación laboral. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del

mismo (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996; Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Vázquez, 1996; Robbins & Judge, 2013).

Desempeño laboral: “Acciones, comportamientos y resultados escalables, en los que los empleados se involucran, están vinculados y contribuyen al logro de las metas de la organización” (Viswesvaran & Ones, 2000).

### **3.4.2 Definición operacional**

#### **3.4.2.3 Variables de clasificación.**

Sexo: hombre o mujer.

#### **3.4.2.2 Variables dependientes.**

Cultura organizacional: La puntuación obtenida en el *Cuestionario de Denison Organizational Culture Survey* (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009; Denison & Neal, Denison Organizational Culture Survey, 1994).

Satisfacción laboral: La puntuación obtenida en el *Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

Desempeño laboral: La puntuación obtenida en la *Escala de Desempeño Laboral para bibliotecarios* (Vargas & Flores, en prensa).

## **3.5 Instrumentos**

A continuación, se describen los instrumentos que se utilizaron para la ejecución y desarrollo de la presente investigación.

### **3.5.1 Cuestionario de Denison Organizational Culture Survey**

El *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) se desarrolló tomando como base el modelo clásico de Denison sobre la cultura organizacional y su relación con la efectividad en las organizaciones. El DOCS es un instrumento de origen anglosajón, que ha sido traducido al castellano (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009). El instrumento fue construido tras una profusa revisión acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1991). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo, lo diferencia de otros cuestionarios sobre cultura organizativa y le otorga un valor añadido. El instrumento ha sido aplicado a una gran cantidad de organizaciones (más de 700 según sus autores) de diferentes países (ver *Ápndice A*).

Esta escala, en su versión castellana, contempla 60 reactivos, 5 para cada una de las 12 sub-dimensiones propuestas en el modelo de cultura organizacional de Denison: empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, creación del cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional, dirección e integración estratégica, metas y objetivos y, visión. Estas sub-dimensiones se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (tres sub-escalas para cada dimensión) (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009). Los ítems están codificados en una escala general tipo Likert con cinco niveles de respuesta: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

La confiabilidad del instrumento ( $\alpha = .96$ ), en su versión española, se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics, & Young, 2005; Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006).

Posteriormente, para verificar la consistencia de la escala en el contexto de las bibliotecas mexicanas de la ciudad de Mérida, se realizó el análisis de consistencia interna mediante la fórmula Alfa de Cronbach, donde se pudo observar que había reactivos débiles que debían ser eliminados de la escala. Estos fueron cuatro: el 15, el 29, el 50 y el 58, como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8***Especificaciones del Cuestionario de Denison Organizational Culture Survey*

Dimensión	Sub-dimensión	Reactivos	$\alpha$
1. <i>Involucramiento</i> : Las organizaciones efectivas otorgan poder a sus miembros, que se organizan en equipos y se desarrollan tanto a nivel laboral como humano. Estos miembros participan en las decisiones que puedan afectarles independientemente de su nivel jerárquico, se muestran comprometidos y se consideran a sí mismos una parte relevante de la organización.	1. <i>Empoderamiento</i> : Los miembros tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, sintiéndose por ello responsables y pertenecientes a la organización.	1, 2, 3, 4, 5	.80
	2. <i>Orientación al equipo</i> : El trabajo cooperativo hacia objetivos comunes es un valor importante de la organización, que hace sentir a todos los empleados responsables de su consecución.	6, 7, 8, 9, 10	.82
	3. <i>Desarrollo de capacidades</i> : La organización invierte recursos de manera continua en el desarrollo y mejora profesional de sus trabajadores para mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades.	11, 12, 13, 14	.83
2. <i>Consistencia</i> : La efectividad de la organización depende en gran parte de la coherencia de los valores transmitidos a sus empleados, lo que crea unos valores comunes entre todos los miembros que facilitan que se alcancen acuerdos. De ello deriva una cultura organizacional fuerte y distintiva que influye considerablemente en los trabajadores.	4. <i>Valores centrales</i> : Los miembros de la organización comparten una serie de valores que dan lugar a unas expectativas claras y a un fuerte sentimiento de identidad	16, 17, 18, 19, 20	.70
	5. <i>Acuerdo</i> : Los empleados pueden alcanzar acuerdos en temas esenciales lo cual implica, por un lado, que existe un cierto nivel de acuerdo tácito, y por otro, que cuentan con la capacidad de solventar las diferencias.	21, 22, 23, 24, 25	.71
	6. <i>Coordinación e integración</i> : Los miembros de la organización que pertenecen a distintos departamentos y unidades son capaces de trabajar de forma conjunta con el fin alcanzar objetivos comunes.	26, 27, 28, 30	.75

**Tabla 8***Continuación*

Dimensión	Sub-dimensión	Reactivos	$\alpha$
3. <i>Adaptabilidad:</i> Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía. Asumen riesgos, aprenden de sus errores y continuamente están introduciendo cambios que mejoran su capacidad de ser valiosas para sus clientes.	7. <i>Creación del cambio:</i> La organización es capaz de buscar, detectar, interpretar y anticipar cambios en su entorno y reaccionar a estos adecuadamente.	31, 32, 33, 34, 35	.68
	8. <i>Enfoque al cliente:</i> La organización está guiada y preocupada por la satisfacción y anticipación de las necesidades de sus clientes.	36, 37, 38, 39, 40	.69
	9. <i>Aprendizaje organizacional:</i> La organización recibe, analiza y utiliza las señales de su entorno con el fin de favorecer la innovación, el desarrollo y su conocimiento.	41, 42, 43, 44, 45	.59
4. <i>Misión:</i> Las organizaciones con éxito tienen una dirección y un propósito definido, así como una clara visión de su futuro. La construcción de todos estos elementos requiere de un fuerte liderazgo que desarrolle una visión y una cultura como sostén.	10. <i>Dirección e integración estratégica:</i> Disponer de un plan estratégico claro determina el propósito de una organización, mostrando a todos sus miembros cómo pueden contribuir al desarrollo de la misma.	46, 47, 48, 49	.86
	11. <i>Metas y objetivos:</i> Una serie de metas y objetivos vinculados a la misión, estrategia y visión de la organización ayudan a todos sus miembros a conocer la dirección que debe seguir su trabajo.	51, 52, 53, 54, 55	.90
	12. <i>Visión:</i> La organización tiene una imagen compartida de sí misma que refleja el modo en como desearía ser percibida en el futuro.	56, 57, 59, 60	.82

### 3.5.2 Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota

Este instrumento (MSQ, del inglés *Minnesota Satisfaction Questionnaire*) está diseñado para medir la satisfacción de un empleado con su trabajo. El MSQ proporciona información específica sobre los aspectos del trabajo que un individuo encuentra gratificantes. El cuestionario es un instrumento reconocido

internacionalmente y ha sido traducido y validado en una gran cantidad de idiomas, tales como chino, francés, griego, coreano, portugués, sueco, español, polaco, taiwanés, entre otros (ver *Ápndice B*).

El formulario del instrumento consta de 100 reactivos, repartidos en 20 dimensiones: independencia, compañeros de trabajo, autoridad, responsabilidad, seguridad, reconocimiento, supervisión-relaciones humanas, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, políticas de la compañía y prácticas, estatus social, técnicas de supervisión, logro, utilización de habilidades, servicio social, creatividad, variedad, valores morales, nivel de actividad y compensación.

Esta escala, en su versión anglosajona, ha presentado una adecuada consistencia interna (que va de .97 en la dimensión más alta a .59 en la dimensión más baja) y estructura factorial (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

Dados los objetivos de este estudio se decidió trabajar con 13 dimensiones: compañeros de trabajo, responsabilidad, seguridad, reconocimiento, supervisión-relaciones humanas, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, políticas de la compañía y prácticas, status social, logro, servicio social, variedad y compensación; sumando un total de 65 reactivos, cinco por cada dimensión, tal como se presenta en la tabla 9. Los reactivos están dispuestos en cinco niveles de respuesta: 1 (no estoy satisfecho), 2 (estoy poco satisfecho), 3 (estoy satisfecho), 4 (estoy muy satisfecho) y 5 (estoy extremadamente satisfecho).

**Tabla 9**

*Especificaciones del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota*

Dimensión	Reactivos	$\alpha$
1. <i>Compañeros de trabajo</i> : La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.	10, 23, 36, 49, 62	.89
2. <i>Responsabilidad</i> : La libertad de utilizar mi propio juicio.	11, 24, 37, 50, 63	.83
3. <i>Seguridad</i> : La forma en que mi trabajo me proporciona una estabilidad.	6, 19, 32, 45, 58	.87
4. <i>Reconocimiento</i> : El elogio que recibo por hacer un buen trabajo.	12, 25, 38, 51, 64	.92
5. <i>Supervisión-relaciones humanas</i> : La forma en que mi jefe se encarga de sus empleados.	5, 18, 31, 44, 57	.91

**Tabla 9***Continuación*

Dimensión	Reactivos	$\alpha$
6. <i>Oportunidades de promoción:</i> Las oportunidades de promoción en mi trabajo.	9, 22, 35, 48, 61	.94
7. <i>Condiciones de trabajo:</i> Las condiciones de trabajo.	8, 21, 34, 47, 60	.90
8. <i>Políticas de la compañía y prácticas:</i> La forma en que las políticas de la compañía se ponen en práctica.	4, 17, 30, 43, 56	.89
9. <i>Estatus social:</i> La oportunidad de ser alguien en la comunidad.	3, 16, 29, 42, 55	.87
10. <i>Logro:</i> El sentimiento de logro que obtengo de mi trabajo.	13, 26, 39, 52, 65	.83
11. <i>Servicio social:</i> Las oportunidades de hacer cosas por otras personas.	1, 14, 27, 40, 53	.88
12. <i>Variación:</i> Las oportunidades de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	2, 15, 28, 41, 54	.80
13. <i>Compensación:</i> Mi pago en relación con la cantidad de trabajo que realizo.	7, 20, 33, 46, 59	.93

En esta investigación, la escala presentó una adecuada consistencia interna, donde la dimensión más alta obtuvo un alfa de .94 y la dimensión más baja .80.

### **3.5.3 Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios**

Para desarrollar esta escala, se revisaron los perfiles de puestos de 1 biblioteca y 2 sistemas bibliotecarios: la de la Universidad Marista de Mérida, las de la UADY, y las del IMSS; por ser bibliotecas grandes que tienen perfectamente identificadas las categorías del personal y, también, ampliamente desarrolladas sus funciones. De esta forma, se revisó cada una de las competencias que conforman los diferentes perfiles, comparándolos e integrándolos entre sí. Se tomaron aquellas competencias que coincidían en los perfiles de las tres bibliotecas analizadas. El resultado fue la integración de un perfil genérico que puede ser aplicable para todas las bibliotecas estudiadas (ver *Ápndice C*).

A partir de este perfil genérico, se definieron las competencias seleccionadas y se desarrollaron, en promedio, 5 reactivos para cada una. Así, se creó la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios*, la cual consta de 9 competencias: actitud de servicio, autonomía, calidad, comunicación, responsabilidad, trabajo en equipo,

habilidad para planear, conocimiento del trabajo y protección al medio ambiente; con un total de 46 reactivos (Tabla 10). Los reactivos están presentados en escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

**Tabla 10**

*Especificaciones de la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios*

Dimensión	Reactivos
1. <i>Actitud de servicio</i> : mostrar disposición para servir en las actividades diarias de manera amable, atenta y con rapidez, logrando satisfacer las necesidades de los usuarios.	1-6
2. <i>Autonomía</i> : realizar el trabajo de forma independiente, resolver dificultades sin consultar todo al jefe o los compañeros de trabajo.	7-11
3. <i>Calidad</i> : realizar las actividades y funciones diarias a la perfección, en todos los aspectos.	12-16
4. <i>Comunicación</i> : transmitir información en sus actividades diarias de manera que la otra persona la entienda, así como entender la información que se recibe de la otra persona, tanto con los jefes como con los compañeros de trabajo.	17-22
5. <i>Responsabilidad</i> : cumplir en tiempo y forma con las funciones y actividades acordadas para desempeñar el trabajo.	23-26
6. <i>Trabajo en equipo</i> : participar activamente para lograr los objetivos y metas del equipo de trabajo.	27-31
7. <i>Habilidad para planear</i> : capacidad para “pensar en el futuro”, de anticipar la forma correcta de ejecutar una tarea o alcanzar una meta específica, así como proponer mejoras en el trabajo.	32-36
8. <i>Conocimiento del trabajo</i> : conocer y comprender las tareas, procedimientos, normas y técnicas del trabajo que se realiza, así como contar con las habilidades específicas para llevarlo a cabo.	37-41
9. <i>Protección al medio ambiente</i> : proteger los recursos naturales o sus derivados al realizar las tareas del trabajo, reduciendo, reutilizando y reciclando dichos recursos.	42-46

### 3.6 Tipo de estudio y diseño

El tipo de estudio que se realizó fue descriptivo y correlacional multivariado, ya que está en función de los resultados de las escalas aplicadas y con base en estas se dieron las características de los bibliotecarios en las respectivas variables analizadas.



El diseño de investigación fue no experimental ya que no existió manipulación activa de alguna variable, ni se buscó controlar una variable independiente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **3.7 Procedimiento**

Debido a que el número de bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en la ciudad de Mérida es reducido, la muestra fue tipo censo.

El trabajo de campo consistió en visitas a cada una de las bibliotecas y en la aplicación de los tres instrumentos, de forma simultánea: el *Denison Organizational Culture Survey* (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009; Denison & Neal, Denison Organizational Culture Survey, 1994), el *Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) y la *Escala de desempeño laboral para bibliotecarios*.

Las bibliotecas se clasificaron por zonas de acuerdo con su ubicación en la ciudad de Mérida, para facilitar la recolección de los datos. De esta forma, se procedió a visitar cada una de ellas. Al llegar a una determinada biblioteca, se solicitaba la autorización de la persona encargada de la misma para proceder a su aplicación. Una vez autorizada, se administraban los instrumentos a todo el personal de la biblioteca. El proceso de respuesta tuvo como duración unos 40 minutos aproximadamente. El trabajo de campo se realizó durante el período enero-abril del 2017.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), en su versión 24. En primer lugar, se realizaron los análisis psicométricos de la *Escala de Desempeño laboral para Bibliotecarios*. Posteriormente se realizó un análisis descriptivo a través de medias, desviaciones estándares y consistencias internas de cada uno de los factores de las escalas utilizadas. Asimismo, se realizó un análisis de asociación por medio del coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral con el desempeño laboral. Por último, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple que tuvo como objetivo determinar los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predicen el desempeño laboral.

#### **4.1 Validación psicométrica de la Escala de Desempeño Laboral para**

##### **Bibliotecarios**

Para la validación psicométrica de la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* se efectuó el siguiente procedimiento. Se realizó un análisis de frecuencias evaluando la media, desviación estándar, sesgo y curtosis para cada uno de los reactivos. Se comprobó que no hubiera ningún valor fuera de rango y que se hubieran registrado frecuencias para cada una de las opciones de respuesta, con la finalidad de detectar y corregir errores en la base de datos, así como identificar el porcentaje obtenido en cada una de las opciones de respuesta de los reactivos de la escala; donde sesgo se utilizó para conocer la variabilidad de los reactivos dentro de la curva normal y curtosis para ver la tendencia de las respuestas por reactivo. Seguidamente se llevó a cabo una prueba *t* de Student y un análisis de discriminación de reactivos con grupos extremos (cuartil 24 y cuartil 75), con el propósito de establecer si los reactivos discriminaron. Posteriormente se efectuó una prueba de consistencia interna mediante el índice Alfa de Cronbach, para la exclusión de aquellos reactivos con correlación ítem-total inferior a .20, eliminando los reactivos 11, 13, 38 y 45, que no cumplían este requisito. Por último, se evaluó una correlación ítem-escala.

Para obtener evidencia de validez del constructo y obtener la estructura factorial de los reactivos que conforman la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* se efectuaron dos tipos de análisis factoriales: exploratorio y de segundo orden.

#### ***4.1.1 Análisis Factorial Exploratorio (AFE)***

Se realizó un análisis factorial exploratorio con los 42 reactivos que cumplían el requisito mínimo de la correlación ítem-total establecido ( $r = .20$ ), a través de una extracción de componentes principales con rotación ortogonal (varimax). Se detectó que los ítems 7, 8, 9, 10, 17, 18, 32, 33, 34, 35 y 36 no estaban funcionando, ya que los factores generados estaban integrados por menos de 3 reactivos, por lo que se eliminaron de la escala.

Nuevamente se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio con los 31 reactivos que sí funcionaron a través de una extracción de máxima verosimilitud con rotación ortogonal (varimax). La prueba de esfericidad de Bartlett fue de 4712.792;  $gl = 465$ ;  $p = .001$  y la medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin fue adecuada  $KMO = .910$ . Para saber si la matriz de correlaciones es factorizable se aplicó la prueba de Kaiser, con este criterio se identificaron 5 factores. Se observó que una solución a 5 factores sería suficiente para explicar la variabilidad registrada al interior de los datos, aunque teóricamente la escala inicialmente estaba conformada por 9 factores. Después, se analizó la matriz de estructura factorial y se revisó la comunalidad de cada uno de los reactivos. Todos los reactivos tuvieron una carga factorial ( $\lambda$ ) mayor a .50 y valores Eigen mayores a 1.

De esta forma, la escala quedó conformada finalmente por 31 reactivos, manteniendo sólo aquellos factores que tuvieron como mínimo 3 reactivos. La escala quedó distribuida en 5 factores, que explican el 64.65% de la varianza total, con un Alfa de Cronbach de .945. En esta solución a 5 dimensiones, la escala quedó conformada de la siguiente manera: responsabilidad/calidad, actitud de servicio, comunicación, trabajo en equipo y protección al medio ambiente. Los pesos factoriales, comunalidad, valores Eigen y porcentaje de varianza por factor se muestran en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Cargas factoriales para el análisis de componentes principales: comunalidades, valores Eigen y porcentaje de varianza para los reactivos de la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios.*

Reactivos	Carga factorial					Comunalidad
	1	2	3	4	5	
24. Es mi responsabilidad entregar los productos de mi trabajo cumpliendo con las especificaciones solicitadas.	<b>.834</b>	.189	.207	.026	.162	.801
25. Es mi responsabilidad entregar los productos de mi trabajo en el formato adecuado y con la información completa.	<b>.811</b>	.181	.182	.048	.194	.763
23. Realizo mis funciones y actividades en tiempo y forma.	<b>.775</b>	.139	.212	.041	.168	.695
26. Me considero una persona responsable en la entrega de los productos de mi trabajo.	<b>.762</b>	.240	.062	.180	.096	.683
40. Comprendo las tareas y técnicas del trabajo que realizo.	<b>.724</b>	.228	-.001	.084	.123	.599
41. Poseo las habilidades específicas que se requieren para realizar todas las facetas de mi trabajo.	<b>.700</b>	.240	.009	.093	.122	.572
39. Conozco las normas y procedimientos del trabajo que realizo.	<b>.668</b>	.223	-.045	.130	.123	.530
37. Tengo los conocimientos para realizar las tareas propias de mi puesto.	<b>.663</b>	.223	-.045	.130	.123	.503
16. Me gusta que mi trabajo salga a la perfección.	<b>.649</b>	.302	.033	-.050	.224	.566
12. Demuestro mucho interés por mi trabajo.	<b>.624</b>	.296	.114	.127	.237	.562
14. Demuestro gran vocación al realizar mi trabajo.	<b>.614</b>	.325	.155	.132	.176	.556
28. En actividades conjuntas, colaboro con mis compañeros y realizo el trabajo que me corresponde.	<b>.603</b>	.135	.051	.294	.199	.511
27. Cuando se requiere hacer un trabajo en grupo me muestro cooperativo.	<b>.603</b>	.251	.069	.381	.180	.609
15. Tengo ritmo sostenido y rápido en mi trabajo.	<b>.579</b>	.213	.147	.154	.235	.481
2. Soy atento con los usuarios.	.296	<b>.867</b>	-.014	.161	.011	.865
1. Demuestro amabilidad al brindar servicio al usuario.	.334	<b>.814</b>	.067	.090	-.006	.787
3. Tengo disposición para resolver las solicitudes de información de los usuarios.	.321	<b>.752</b>	.087	.084	.119	.697
4. Resuelvo con rapidez una solicitud de información.	.282	<b>.726</b>	.132	.094	.276	.710
5. Logro conseguir la información que requiere el usuario.	.308	<b>.616</b>	.144	.040	.244	.556

**Tabla 11***Continuación*

Reactivos	Carga factorial					Comunalidad
	1	2	3	4	5	
6. Ofrezco al usuario información complementaria que satisfaga su necesidad de información.	.321	<b>.580</b>	.171	-.002	.278	.546
22. Existe un sistema de comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe).	.165	.013	<b>.887</b>	.161	.028	.841
21. Existen oportunidades para compartir las mejores prácticas de conocimientos de mi trabajo con mi jefe.	.071	.058	<b>.861</b>	.181	.054	.786
19. Recibo en “forma oportuna” de mi jefe, la información que requiero para realizar mi trabajo.	.127	.162	<b>.768</b>	.107	.120	.658
20. Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas con mis compañeros.	.060	.133	<b>.701</b>	.364	.061	.649
31. El grupo se mantiene unido para alcanzar una meta en común después de que se ha acordado.	.160	.082	.321	<b>.861</b>	.126	.893
30. En esta biblioteca se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	.167	.138	.346	<b>.786</b>	.165	.812
29. Me siento en todo momento apoyado por el grupo de trabajo.	.241	.098	.324	<b>.553</b>	.241	.536
43. Existe en la biblioteca una conciencia de ahorro de agua.	.151	.051	.198	.302	<b>.655</b>	.585
46. Fomento la protección y cuidado del medio ambiente en mi trabajo.	.348	.265	-.024	.129	<b>.623</b>	.597
42. Apago las lámparas de luz que no se utilizan.	.301	.132	.136	.091	<b>.602</b>	.498
44. Reciclo y reutilizo el papel y cartón usado.	.422	.248	-.031	.059	<b>.595</b>	.598
Valores Eigen	7.84	4.21	3.28	2.40	2.31	
% de varianza	25.29	38.87	49.46	57.21	64.65	

La definición correspondiente a cada uno de los factores fue la siguiente:

Factor 1: Describe la capacidad de poder cumplir en tiempo y forma con las funciones y actividades acordadas para desempeñar el trabajo, en todos sus aspectos, a la perfección. Consta de 14 reactivos ( $\alpha = .949$ ).

Factor 2: Implica mostrar disposición para servir en las actividades diarias de manera amable, atenta y con rapidez, logrando satisfacer las necesidades de los usuarios. Comprende 6 reactivos ( $\alpha = .920$ ).

Factor 3: Se refiere a transmitir información en sus actividades diarias de manera que la otra persona la entienda, así como entender la información que se recibe

de la otra persona, tanto con los jefes como con los compañeros de trabajo. Se compone de 4 reactivos ( $\alpha = .904$ ).

Factor 4: Involucra participar activamente para lograr los objetivos y metas del equipo de trabajo. Consta de 3 reactivos ( $\alpha = .883$ ).

Factor 5: Se refiere a proteger los recursos naturales o sus derivados al realizar las tareas del trabajo, reduciendo, reutilizando y reciclando dichos recursos. Se conforma de 4 reactivos ( $\alpha = .806$ ).

#### ***4.1.2 Análisis Factorial de Segundo Orden***

Posteriormente con el objetivo de conocer si existía una única dimensión del desempeño laboral, ya que la responsabilidad/ calidad fue aquella dimensión que reveló un mayor número de reactivos, se realizó un análisis factorial de segundo orden. Para ello, se utilizó un análisis factorial de máxima verosimilitud con rotación ortogonal (varimax), con los 5 factores obtenidos de la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* en el estudio exploratorio. Los resultados demostraron que la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 299.356;  $gl = 10$ ;  $p = .001$  y la medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin fue  $KMO = .736$ . La matriz de estructura factorial reveló un único factor, que explicaba el 43.91% de la varianza, total acumulada después de la rotación.

## **4.2 Análisis descriptivo**

### **4.2.1 Denison Organizational Culture Survey**

Para el primer instrumento, el *Cuestionario Denison Organizational Culture Survey*, se realizó el análisis descriptivo de medias y desviaciones estándar, así como el análisis de consistencia interna mediante la fórmula Alfa de Cronbach, para cada factor (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y subfactor (empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, creación del cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional, dirección e integración estratégica, meta y objetivos y,

visión), utilizando los 60 reactivos iniciales de la escala. Los datos obtenidos se presentan en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Alfas, medias, desviaciones estándar y número de reactivos por factor y subfactor de la cultura organizacional*

Factor	Subfactor	$\alpha$	$M$	DE	Reactivos
Involucramiento		.91	3.71	.71	14
	1. Empoderamiento	.80	3.83	.74	5
	2. Orientación al equipo	.82	3.80	.78	5
Consistencia	3. Desarrollo de capacidades	.83	3.50	.87	4
		.87	3.55	.68	14
	4. Valores centrales	.70	3.56	.72	5
	5. Acuerdo	.71	3.56	.83	4
Adaptabilidad	6. Coordinación e integración	.75	3.53	.76	5
		.83	3.67	0	12
				.52	
	7. Creación del cambio	.68	3.49	.65	4
	8. Enfoque al cliente	.69	3.83	.62	4
Misión	9. Aprendizaje organizacional	.59	3.68	.60	4
		.95	<b>3.72</b>	.80	13
	10. Dirección e integración estratégica	.86	<b>3.86</b>	.84	4
	11. Metas y objetivos	.90	3.61	.91	5
	12. Visión	.82	3.68	.82	4

Una vez hecho el análisis, se pudo observar que los ítems 15, 24, 34, 39, 43 y 50 evalúan de forma inversa el constructo al que se refieren, por lo que fueron recodificados previamente. Asimismo, cabe destacar que había reactivos débiles que debían ser eliminados de la escala. Estos fueron cinco: el 15, 24, 29, 50 y 59, los cuales mostraban una correlación ítem inferior a .20.

La consistencia interna de la escala fue de .96 y una media de 3.63, dónde la media más alta se encontró en el factor dirección e integración estratégica ( $M= 3.86$ ) y la más baja en la creación del cambio ( $M=3.49$ ). Es importante hacer notar que todas las medias estuvieron por arriba de la media teórica.

#### **4.2.2. Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota**

Para el caso del *Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota* se realizó un procedimiento similar al de la escala anterior, se analizó la consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y el análisis de medias y desviaciones

estándar de las 13 dimensiones que conforman la escala: compañeros de trabajo, responsabilidad, seguridad, reconocimiento, supervisión-relaciones humanas, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, políticas de la compañía y prácticas, status social, logro, servicio social, variedad y compensación (tabla 13).

**Tabla 13**

*Alfas, medias, desviaciones estándar y número de reactivos por factor de la satisfacción laboral*

Factor	$\alpha$	$M$	DE	Reactivos
1. Compañeros de trabajo	.89	3.43	.89	5
2. Responsabilidad	.83	3.68	.75	5
3. Seguridad	.87	3.60	.91	5
4. Reconocimiento	.92	3.37	.98	5
5. Supervisión – relaciones humanas	.91	3.38	1.01	5
6. Oportunidades de promoción	.94	3.04	1.12	5
7. Condiciones de trabajo	.90	3.55	.95	5
8. Políticas de la compañía y prácticas	.89	3.31	.94	5
9. Estatus social	.87	3.64	.80	5
10. Logro	.83	3.83	.74	5
11. Servicio social	.88	<b>4.14</b>	.68	5
12. Variedad	.80	3.78	.83	5
13. Compensación	.93	2.91	1.09	5

La escala presentó una adecuada consistencia interna en todos los factores, dónde el más alto obtuvo un alfa de .94 y el factor más bajo .80. La consistencia interna de toda la escala fue de .98 y una media de 3.52. Nuevamente, todos los factores de la satisfacción laboral se encuentran por arriba de la media teórica, con excepción de compensación ( $M= 2.91$ ). Así como también, se puede observar que la media más alta se obtuvo en el factor servicio social ( $M= 4.14$ ).

#### **4.2.3 Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios**

Para el caso de la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios* se realizó el mismo procedimiento que en los dos instrumentos anteriores. Como se puede observar en la tabla 14, se presentan las medias, desviaciones estándares y consistencia interna de los factores que conforman la escala, en dónde se aprecia que el factor actitud de servicio tuvo la media más alta ( $M= 4.41$ ) y el factor comunicación obtuvo la media más baja ( $M= 3.51$ ). La consistencia interna global de la escala fue de .945.



**Tabla 14**

*Alfas, medias, desviaciones estándares y número de reactivos por factor de la Escala Desempeño Laboral para Bibliotecarios*

Factor	$\alpha$	$M$	D.E.	Reactivos
1. Responsabilidad/ Calidad	.949	4.29	.58	14
2. Actitud de servicio	.920	<b>4.41</b>	.56	6
3. Comunicación	.904	3.51	.99	4
4. Trabajo en equipo	.883	3.73	.94	3
5. Protección al medio ambiente	.806	4.16	.73	4

### 4.3 Análisis de asociación

Para conocer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los bibliotecarios con el desempeño laboral, se realizó un análisis de asociación por medio del coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson, como se puede observar en las tablas 15, 16 y 17.

En primer lugar, como presenta en la tabla 15, se realizó el análisis de asociación entre los factores de la cultura organizacional con los factores del desempeño laboral.

**Tabla 15**

*Correlaciones entre los factores de la cultura organizacional con los factores del desempeño laboral*

Factores	Responsabilidad/ Calidad	Actitud de servicio	Comunicación	Trabajo en equipo	Protección al medio ambiente
Involucramiento	.199**	.214**	<b>.494**</b>	<b>.662**</b>	.351**
Consistencia	.313**	.314**	<b>.498**</b>	<b>.598**</b>	.382**
Adaptación	.335**	.350**	<b>.459**</b>	<b>.575**</b>	.374**
Misión	.367**	.243**	<b>.433**</b>	<b>.583**</b>	.358**

N= 193; \*\*p ≤ 0.01.

La matriz de correlaciones manifestó que todos los factores de la cultura organizacional se correlacionan con todos los factores del desempeño laboral, de forma positiva y significativa. Es importante resaltar aquellos que tuvieron un mayor puntaje

en la correlación. Se encontró que el trabajo en equipo tiene una correlación positiva moderada con todos los factores de la cultura organizacional, es decir, a mayor puntaje en el involucramiento por parte de todos ( $r = .662$ ;  $p = .001$ ) mayor puntaje en el trabajo en equipo. De igual forma, a mayor puntaje en la consistencia ( $r = .598$ ;  $p = .001$ ), mayor puntaje en el trabajo en equipo. Asimismo, a mayor trabajo en equipo, mayor adaptación al entorno externo ( $r = .575$ ;  $p = .001$ ). También, a mayor puntaje en el trabajo en grupo, mayor propósito y misión bien definidos ( $r = 0.583$ ;  $p = .001$ ).

Además, se puede observar que el factor comunicación presenta una correlación positiva con todos los factores de la cultura organizacional. Cabe mencionar entonces que, a mayor comunicación, mayor involucramiento del personal en las diferentes funciones y actividades de la biblioteca ( $r = .494$ ;  $p = .001$ ). También, a mayor puntaje en la comunicación, mayor puntaje en la consistencia interna ( $r = .498$ ;  $p = .001$ ) y mayor puntaje en la adaptación a los cambios ( $r = .459$ ;  $p = .001$ ). Por último, mientras mayor puntaje en los sistemas de comunicación, mayor puntaje en la misión ( $r = .433$ ;  $p = .001$ ).

En segundo lugar, se llevó a cabo la asociación entre los subfactores de la cultura organizacional con los factores del desempeño laboral, tal como se observa en la tabla 16.

**Tabla 16**

*Correlaciones entre los subfactores de la cultura organizacional con los factores del desempeño laboral.*

Subfactores/ Factores	Responsabilidad/ Calidad	Actitud de servicio	Comunicación	Trabajo en equipo	Protección al medio ambiente
Empoderamiento	.127	.176*	<b>.389**</b>	<b>.566**</b>	.302**
Orientación al equipo	.224**	.186*	<b>.420**</b>	<b>.667**</b>	.328**
Desarrollo de capacidades	.182*	.202**	<b>.502**</b>	<b>.532**</b>	.284**
Valores centrales	.204**	.262**	.389**	<b>.451**</b>	.311**
Acuerdo	.328**	.266**	<b>.467**</b>	<b>.572**</b>	.360**
Coordinación e integración	.276**	.277**	<b>.459**</b>	<b>.567**</b>	.343**
Creación del cambio	.286**	.279**	<b>.468**</b>	<b>.456**</b>	.332**
Enfoque al cliente	.248**	.308**	.244**	<b>.346**</b>	<b>.325**</b>

N= 193; \* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ .

**Tabla 16***Continuación*

Subfactores/ Factores	Responsabilidad/ Calidad	Actitud de servicio	Comunicación	Trabajo en equipo	Protección al medio ambiente
Aprendizaje organizacional	.315**	.301**	<b>.448**</b>	<b>.536**</b>	.287**
Dirección e integración estratégica	.347**	.225**	<b>.348**</b>	<b>.530**</b>	.347**
Metas y objetivos	.294**	.221**	<b>.467**</b>	<b>.578**</b>	.313**
Visión	<b>.391**</b>	.232**	.386**	<b>.509**</b>	.341**

N= 193; \*p ≤ .05; \*\*p ≤ .01.

En la matriz anterior, se puede observar que la mayoría de los subfactores de la cultura organizacional se correlacionan con la mayoría de los factores del desempeño laboral, de forma positiva y significativa, con excepción del subfactor empoderamiento.

Similar a la tabla anterior, los puntajes más altos se obtuvieron en los factores trabajo en equipo y comunicación. Cabe resaltar los más importantes. Para ello, se puede argumentar que cuando existe mayor responsabilidad/ calidad en el trabajo, también hay mayor definición en la visión grupal de la organización (r= .391; p= .001). De igual forma, a mayor puntaje en la comunicación, mayor puntaje en la orientación al equipo (r= .420; p= .001), mayor puntaje en los valores centrales (r= .389; p= .001) y mayor puntaje en los acuerdos (r= .467; p= .001). También, a mayor puntaje en la coordinación e integración (r= .459; p= .001), mayor puntaje en las actividades y funciones orientadas al cliente o usuario (r= .244; p= .001). De igual forma, a mayor puntaje en el aprendizaje organizacional (r= .448; p= .001), mayor puntaje en la dirección e integración estratégica (r= .348; p= .001) y mayor puntaje en los objetivos y metas (r= .467; p= .001).

Asimismo se puede apreciar que el trabajo en equipo se correlaciona con todos los subfactores de la cultura organizacional: con el empoderamiento (r= .566; p= .001), con la orientación al equipo (r= .667; p= .001), con el desarrollo de capacidades (r=.532; p= .001), con la creación de valores centrales (r= .451; p= .001), con el establecimiento de acuerdos (r= .572; p= .001), con la coordinación e integración

( $r=.567$ ;  $p=.001$ ), con la creación de cambios ( $r=.456$ ;  $p=.001$ ), con un enfoque al cliente ( $r=.346$ ;  $p=.001$ ), con el aprendizaje organizacional ( $r=.536$ ;  $p=.001$ ), con la dirección e integración estratégica ( $r=.530$ ;  $p=.001$ ), con alcanzar las metas y objetivos ( $r=.578$ ;  $p=.0001$ ) y con tener clara la visión organizacional ( $r=.509$ ;  $p=.001$ ).

En tercer lugar, como muestra la tabla 17, se realizó la matriz de correlaciones entre los factores de la satisfacción laboral con los factores del desempeño laboral.

**Tabla 17**

*Correlaciones entre los factores de la satisfacción laboral con los factores del desempeño laboral*

Factores	Responsabilidad/ Calidad	Actitud de servicio	Comunicación	Trabajo en equipo	Protección al medio ambiente
Compañeros de trabajo	.367**	.272**	<b>.498**</b>	<b>.672**</b>	.347**
Responsabilidad	.441**	.332**	<b>.613**</b>	<b>.559**</b>	.246**
Seguridad	.366**	.269**	<b>.467**</b>	<b>.490**</b>	.301**
Reconocimiento	.352**	.273**	<b>.649**</b>	<b>.543**</b>	.254**
Supervisión – Relaciones humanas	.254**	.222**	<b>.714**</b>	<b>.583**</b>	.311**
Oportunidades de promoción	.197**	.134	<b>.584**</b>	<b>.528**</b>	.157**
Condiciones de trabajo	.301**	.199**	<b>.516**</b>	<b>.536**</b>	.258**
Políticas de la compañía y prácticas	.239**	.218**	<b>.628**</b>	<b>.627**</b>	.309**
Estatus social	.440**	.410**	<b>.491**</b>	<b>.479**</b>	.323**
Logro	.432**	.408**	<b>.540**</b>	.309**	<b>.699**</b>
Servicio social	<b>.485**</b>	<b>.517**</b>	.256**	.298**	.356**
Variedad	.381**	.279**	<b>.421**</b>	.321**	.227**
Compensación	.102	.133	<b>.449**</b>	<b>.469**</b>	.191

$N=193$ ; \* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ .

La tabla 17 también demostró que todos los factores de la satisfacción laboral se correlacionan, de forma positiva y significativa, con todos los factores del desempeño laboral, con excepción del factor compensación. Cabe señalar aquellos que tuvieron correlaciones de moderadas a altas. Se encontró que a mayor satisfacción con los compañeros de trabajo, mayor comunicación ( $r=.498$ ;  $p=.001$ ) y mayor trabajo en grupo ( $r=.672$ ;  $p=.001$ ). También, a mayor puntaje en la responsabilidad del personal, mayor comunicación ( $r=.613$ ;  $p=.001$ ) y mayor trabajo en equipo ( $r=.559$ ;  $p=.001$ ). Además, a mayor comunicación ( $r=.467$ ;  $p=.001$ ) y trabajo en equipo ( $r=.490$ ;  $p=.001$ ), mayor satisfacción con la seguridad en el empleo. Igualmente, a mayor

puntaje en la comunicación ( $r = .714$ ;  $p = .001$ ) y el trabajo en equipo ( $r = .583$ ;  $p = .001$ ), mayor puntaje en la satisfacción con las relaciones humanas.

Otro hallazgo fue que a mayor puntaje en la comunicación ( $r = .540$ ;  $p = .001$ ) y en las prácticas de protección y cuidado al medio ambiente ( $r = .699$ ;  $p = .001$ ), mayor puntaje en la satisfacción con el sentimiento de logro. Otra correlación importante fue que a mayor responsabilidad/ calidad ( $r = .485$ ;  $p = .001$ ) y actitud de servicio ( $r = .517$ ;  $p = .001$ ), mayor satisfacción en el personal en cuanto a prestar un servicio a la sociedad.

Aunque el factor compensación presentó una correlación baja en general, tuvo una correlación moderada con los factores comunicación ( $r = .449$ ;  $p = .001$ ) y trabajo en equipo ( $r = .469$ ;  $p = .001$ ), es decir, a mayor puntaje en la comunicación y trabajo en equipo, mayor puntaje en la satisfacción de la compensación.

#### **4.4 Análisis de regresión múltiple**

El último análisis que se realizó fue la regresión múltiple (paso por paso), con el objetivo de conocer si los factores de cultura organizacional y satisfacción laboral predicen el desempeño laboral de los bibliotecarios.

Es importante mencionar que dicho análisis de predicción se realizó tanto con los factores generales del *Denison Organizational Culture Survey* (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), como con sus subfactores (empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, creación del cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional, dirección e integración estratégica, meta y objetivos y, visión). De tal manera que se obtuvieron diferentes modelos de predicción considerando tanto los factores y subfactores de la cultura organizacional como los factores de la satisfacción laboral (compañeros de trabajo, responsabilidad, seguridad, reconocimiento, supervisión–relaciones humanas, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, políticas de la compañía y prácticas, status social, logro, servicio social, variedad y compensación), que predicen los factores del desempeño laboral, tanto para la muestra general como por sexo.

El modelo de predicción encontrado para la muestra general se realizó tomando en consideración los factores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral que predicen el desempeño laboral. El análisis obtenido reveló tres modelos. En el primer paso se incorporó en la ecuación el factor supervisión-relaciones humanas como predictor, el cual explicó el 45.2% de la varianza,  $F(1, 170) = 139.534$ ,  $p < .001$ . En el segundo paso, se incluyó en la ecuación el logro como predictor, donde se explicó el 54.2% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(2, 170) = 99.379$ ,  $p < .001$ . En el tercer paso, se agregó la adaptación como predictor, el cual explicó el 58.2% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(3, 170) = 77.651$ ,  $p < .001$ .

En la tabla 18 se muestra el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .763$ ;  $R^2 = .582$ ), lo que indica que el 58.2% de la varianza del desempeño laboral global es explicado a partir de la supervisión-relaciones humanas, el logro y la adaptación.

**Tabla 18**

*Análisis de regresión múltiple global obtenido para la predicción del factor desempeño laboral, a partir de los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral*

Factores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Supervisión-Relaciones humanas	.197	.037	.356	5.339	.000***
Logro	.232	.049	.308	4.736	.000***
Adaptación	.262	.065	.246	4.026	.000***

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$      $R = .763$ ;  $R^2 = .582$      $F(3, 170) = 77.651$ ,  $p < .001$

El segundo modelo de predicción fue el obtenido con los subfactores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral para predecir el desempeño laboral.

En este caso se obtuvieron cinco modelos, en el primer paso se incluyó en la ecuación el factor supervisión-relaciones humanas como predictor, el cual explicó el 45.2% de la varianza,  $F(1, 170) = 139.534$ ,  $p < .001$ . En el segundo paso, se incorporó en la ecuación el logro como predictor, donde se explicó el 54.2% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(2, 170) = 99.379$ ,  $p < .001$ . En el tercer paso, se agregó el acuerdo, el cual

explicó el 59.6% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(3, 170) = 82.081$ ,  $p < .001$ . En el cuarto paso, se incorporó el aprendizaje organizacional como predictor, dónde se explicó el 60.6% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(4, 170) = 63.792$ ,  $p < .001$ . En el quinto paso, se añadió el factor oportunidades de promoción, que explicó el 61.5% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(5, 170) = 52.709$ ,  $p < .001$ .

En la tabla 19 se muestra el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .784$ ;  $R^2 = .615$ ), lo cual indica que el 61.5% de la varianza del desempeño laboral es explicado a partir de la supervisión-relaciones humanas, el logro, el acuerdo, el aprendizaje organizacional y las oportunidades de promoción.

**Tabla 19**

*Análisis de regresión múltiple global obtenido para la predicción del factor desempeño laboral, a partir de los subfactores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral*

Subfactores/ Factores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Supervisión-Relaciones humanas	.213	.041	.385	5.223	.001***
Logro	.255	.050	.339	5.095	.001***
Acuerdo	.174	.041	.250	4.214	.001***
Aprendizaje organizacional	.134	.057	.144	2.364	.019*
Oportunidades de promoción	-.077	.039	-.154	-1.977	.050*
* $p \leq .05$ ; ** $p \leq .01$ ; *** $p \leq .001$ $R = .784$ ; $R^2 = .615$ $F(5, 170) = 52.71$ , $p < .001$					

Para el caso de los hombres, se encontró un tercer modelo sobre los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predicen el desempeño laboral.

En hombres, el análisis proyectó tres modelos, en el primer paso se añadió en la ecuación el factor supervisión-relaciones humanas como predictor, el cual explicó el 49.7% de la varianza,  $F(1, 65) = 63.315$ ,  $p < .001$ . En el segundo paso, se agregó en la ecuación el estatus social como predictor, dónde se explicó el 61.9% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(2, 65) = 51.169$ ,  $p < .001$ . En el tercer paso, se adicionó el factor consistencia como predictor, el cual explicó el 66.3% de la varianza,  $F_{\text{incrementada}}(3, 65) = 40.733$ ,  $p < .001$ .

En la tabla 20 se muestra el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .814$ ;  $R^2 = .663$ ), lo cual indica que el 66.3% de la varianza del desempeño laboral en hombres es explicado a partir de la supervisión-relaciones humanas, el estatus social y la consistencia.

**Tabla 20**

*Análisis de regresión múltiple global obtenido para la predicción del factor desempeño laboral, a partir de los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en hombres*

Factores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Supervisión-Relaciones humanas	.192	.042	.416	4.605	.001***
Estatus social	.227	.064	.318	3.531	.001***
Consistencia	.295	.068	.258	2.861	.006**

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$       $R = .814$ ;  $R^2 = .663$       $F(3, 65) = 40.73$ ,  $p < .001$

Para el caso de los subfactores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral que predicen el desempeño laboral en hombres se encontró un cuarto modelo.

El análisis proyectó tres modelos, en el primer paso se añadió en la ecuación el factor supervisión-relaciones humanas como predictor, el cual explicó el 49.7% de la varianza,  $F(1, 65) = 63.315$ ,  $p < .001$ . En el segundo paso, se agregó en la ecuación el estatus social como predictor, donde se explicó el 61.9% de la varianza,  $F_{incrementada}(2, 65) = 51.169$ ,  $p < .001$ . En el tercer paso, se adicionó el acuerdo como predictor, el cual explicó el 67.8% de la varianza,  $F_{incrementada}(3, 65) = 43.424$ ,  $p < .001$ .

En la tabla 21 se muestra el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .823$ ;  $R^2 = .678$ ), lo cual indica que el 67.8% de la varianza del desempeño laboral en hombres es explicado a partir de la supervisión-relaciones humanas, el estatus social y el acuerdo.



**Tabla 21**

*Análisis de regresión múltiple obtenido para la predicción del factor desempeño laboral, a partir de los subfactores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral en hombres*

Factores/ Subfactores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Supervisión-Relaciones humanas	.201	.039	.436	5.094	.001***
Estatus social	.214	.063	.300	3.385	.001***
Acuerdo	.183	.055	.284	3.356	.001***

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$      $R = .823$ ;  $R^2 = .678$      $F(3, 65) = 43.424$ ,  $p < .001$

Para el caso de las mujeres, se encontró un quinto modelo sobre los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predicen el desempeño laboral.

El análisis proyectó tres modelos, en el primer paso se añadió en la ecuación el factor supervisión-relaciones humanas como predictor, el cual explicó el 48.2% de la varianza,  $F(1, 100) = 91.945$ ,  $p < .001$ . En el segundo paso, se agregó en la ecuación la adaptación como predictor, donde se explicó el 55.6% de la varianza,  $F$  incrementada (2, 100) = 61.432,  $p < .001$ . En el tercer paso, se adicionó el estatus social como predictor, el cual explicó el 60.1% de la varianza,  $F$  incrementada (3, 65) = 48.731,  $p < .001$ .

En la tabla 22 se presenta el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .775$ ;  $R^2 = .601$ ), lo cual indica que el 60.1% de la varianza del desempeño laboral en mujeres es explicado a partir de la supervisión-relaciones humanas, la adaptación y el estatus social en mujeres.

**Tabla 22**

*Análisis de regresión múltiple obtenido para la predicción del factor desempeño laboral, a partir de los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en mujeres*

Factores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Supervisión-Relaciones humanas	.188	.061	.302	3.066	.003**

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$      $R = .775$ ;  $R^2 = .601$      $F(3, 100) = 48.731$ ,  $p < .001$

**Tabla 22***Continuación*

Factores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Adaptación	.292	.086	.277	3.397	.001***
Estatus social	.237	.072	.316	3.303	.001***

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$      $R = .775$ ;  $R^2 = .601$      $F(3, 100) = 48.731$ ,  $p < .001$

Para el caso de los subfactores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral que predicen el desempeño laboral en mujeres se descubrió un sexto modelo.

Al realizar el análisis de regresión múltiple en mujeres se revelaron cuatro modelos, en el primer paso se añadió en la ecuación el factor supervisión-relaciones humanas como predictor, el cual explicó el 48.2% de la varianza,  $F(1, 100) = 91.945$ ,  $p < .001$ . En el segundo paso, se incluyó el acuerdo como predictor, dónde se explicó el 55.4% de la varianza,  $F_{incrementada}(2, 100) = 60.786$ ,  $p < .001$ . En el tercer paso, se incorporó el logro como predictor, el cual explicó el 59.7% de la varianza,  $F_{incrementada}(3, 100) = 47.935$ ,  $p < .001$ . En el cuarto paso, se adicionó la dirección e integración estratégica como predictor, que explicó el 61.4% de la varianza,  $F_{incrementada}(4, 100) = 38.168$ ,  $p < .001$ .

En la tabla 23 se muestra el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .784$ ;  $R^2 = .614$ ), lo cual indica que el 61.4% de la varianza del desempeño laboral en mujeres es explicado a partir de la supervisión-relaciones humanas, el acuerdo, el logro y la dirección e integración estratégica.

**Tabla 23**

*Análisis de regresión múltiple obtenido para la predicción del factor desempeño laboral, a partir de los subfactores de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción laboral en mujeres*

Factores/ Subfactores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Supervisión-Relaciones humanas	.185	.060	.297	3.069	.011**
Acuerdo	.144	.056	.201	2.589	.000***

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$      $R = .784$ ;  $R^2 = .614$      $F(4, 100) = 38.168$ ,  $p < .001$

**Tabla 23***Continuación*

Factores	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
Logro	.125	.072	.286	2.965	.004**
Dirección e integración estratégica	.118	.058	.166	2.042	.044**

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$      $R = .784$ ;  $R^2 = .614$      $F(4, 100) = 38.168$ ,  $p < .001$

## Capítulo V

### Discusión

En este capítulo se presenta la discusión y conclusiones de los resultados encontrados, así como también las limitaciones del estudio y algunas sugerencias para futuras investigaciones sobre el tema.

El presente estudio se llevó a cabo para dar respuesta a varias preguntas de investigación que han sido formuladas a partir de una revisión contextual, teórica y conceptual acerca de tres variables estudiadas: cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral.

La investigación tuvo como objetivo general determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en bibliotecarios de la ciudad de Mérida. Para poder llevar a cabo este objetivo se elaboró el instrumento correspondiente a la variable desempeño laboral y, posteriormente, se realizaron los análisis psicométricos pertinentes.

#### **5.1 Validación psicométrica de la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios**

Un punto importante en la investigación fue elaborar la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios*, para medir la autopercepción de los bibliotecarios sobre su desempeño laboral, debido a que las existentes están desactualizadas (Calleja, 1988) y han sido realizadas en otros contextos (Oyewole & Popoola, 2013; Peng, 2014), por lo que se consideró que era importante contar con un instrumento culturalmente relevante, válido y confiable para bibliotecarios.

En este caso, el instrumento se construyó a partir del análisis teórico y contextual del desempeño laboral, tomando como base los perfiles de puestos de 3 bibliotecas ubicadas en la ciudad de Mérida, como se menciona en el capítulo III. A partir de ellos, se desarrollaron 5 dimensiones: Responsabilidad/calidad, actitud de servicio, comunicación, trabajo en equipo y protección al medio ambiente. Donde los factores calidad y trabajo en equipo concuerdan con los factores identificados por

Calleja (1988) para la construcción de su escala de evaluación. Los demás se tomaron del contexto de las bibliotecas yucatecas.

Es importante señalar que, en la etapa de validación del instrumento, los resultados obtenidos a través del análisis factorial exploratorio mostraron una estructura conceptualmente clara y relevante para el estudio del desempeño laboral en bibliotecarios. Asimismo, las consistencias obtenidas fueron de moderadas a altas. Por todo lo anterior se concluye que la *Escala de desempeño laboral para Bibliotecarios* puede ser una medida sensible a la medición de dicha variable en el contexto de las bibliotecas yucatecas.

## **5.2 Objetivo de investigación 1**

Para responder el primer objetivo de investigación: Describir la cultura organizacional de los bibliotecarios de Mérida, Yucatán; se realizó un análisis descriptivo de dicha variable dentro del contexto estudiado, de acuerdo con el modelo teórico de Denison (1991). El modelo se organiza en torno al concepto de cultura de la organización de Schein, con la idea de enfrentar las dos tensiones fundamentales: una entre la adaptación externa y la integración y, otra entre cambio y estabilidad.

Los datos arrojaron que los cuatro rasgos culturales identificados en el modelo estuvieron relacionados, de diferente manera, con criterios de efectividad en las bibliotecas estudiadas. De esta forma, se encontró que la misión y el involucramiento fueron los factores más representativos de la cultura organizacional de los bibliotecarios, inclinándose más hacia la estabilidad. Por otro lado, la adaptabilidad y la consistencia fueron representativos, pero en menor medida. Se sugiere que la cultura organizacional puede ser estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación y se reflexiona sobre la pertinencia de desarrollar determinados rasgos de cultura en el trabajo para conseguir un resultado determinado en el desempeño laboral.

Los resultados obtenidos mostraron que todas las dimensiones puntuaron por arriba de la media teórica. Sin embargo, el puntaje más alto se obtuvo en el factor misión, seguido por el involucramiento, la adaptabilidad y la consistencia. Un resultado similar fue el de Martínez (2010), quién utilizó también el modelo de Denison en una

muestra de empresas colombianas y obtuvo casi el mismo resultado, únicamente invirtiendo la adaptabilidad por la consistencia. Estas diferencias podrían deberse al tipo de organización dónde se aplicó, que en el caso anterior fueron 11 empresas con fines de lucro: 9 del sector manufacturero, una del sector de extracción y otra del sector financiero.

A partir de lo anterior se puede interpretar que, en primer lugar, la cultura organizacional de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está más representada por la misión. Esto quiere decir que los bibliotecarios consideran que es primordial tener un sentido claro de propósito o dirección, donde las metas organizacionales y los objetivos estratégicos expresan claramente la visión de lo que la biblioteca quiere ser en el futuro (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003).

En segundo lugar, está el factor involucramiento, definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la biblioteca (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003). Es decir, las personas consideran que es muy importante comprometerse con su trabajo, tener conocimiento e independencia para mejorar su situación laboral y también tener influencia en todos los ámbitos de su actividad.

En tercer lugar, se encuentra la adaptabilidad, que permite a la biblioteca responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los usuarios. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003). En otros términos, los bibliotecarios consideran que sus usuarios son importantes para ejercer su labor, por lo tanto sus opiniones y demandas con regularidad se toman en cuenta. Se podría suponer que esta situación se da ya que generalmente la biblioteca está a cargo de una coordinación o un departamento que es el que toma las decisiones, es decir, en muchas ocasiones las decisiones finales no recaen en manos de los propios bibliotecarios.

En cuarto y último lugar está la consistencia, la cual considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el

personal posee la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista) y las actividades de la biblioteca están bien coordinadas e integradas (Martínez, 2010). Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado. Se considera que la consistencia es fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y tiene un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003). Esto quiere decir que los sujetos consideran que el aspecto del que más carecen es la consistencia interna, ya que a veces les resulta complicado establecer acuerdos. Se podría especular que los valores que poseen no son compartidos por todos de igual forma, lo que dificulta la existencia de un sistema de control unificado.

### **5.3 Objetivo de investigación 2**

Para contestar el segundo objetivo: Identificar los niveles de satisfacción laboral de los bibliotecarios, se encontró que los mayores satisfactores laborales de los bibliotecarios fueron el servicio a los usuarios, el sentimiento de logro, la oportunidad de hacer las cosas de forma diferente (variedad), las responsabilidades asignadas, el estatus social que les proporciona su labor y la seguridad de su empleo. Un factor que representa insatisfacción para ellos fue el sueldo que reciben, en relación con el trabajo que realizan (compensación), es decir, los bibliotecarios consideran que su sueldo podría ser mejor en relación con su carga de trabajo. En este estudio se sugiere que la satisfacción laboral puede ser estudiada como parte de la cultura organizacional. Éstos, a su vez, ejercen influencia en el desempeño laboral, por lo que resulta relevante desarrollar determinados niveles de satisfacción para conseguir un resultado específico en el desempeño laboral.

Es frecuente que los empleados al desempeñarse en sus puestos de trabajo interactúen con los clientes o, en el caso de las bibliotecas, usuarios. Por ello, es razonable preguntarse si la satisfacción de los trabajadores se relaciona con la satisfacción de sus usuarios. Una gran cantidad de estudios ha demostrado que la respuesta es positiva: los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes (Koys, 2001; Schulte, Ostroff, Schmulyan, & Kinichi, 2009;

Vandenberghe, y otros, 2007). En esta investigación se corroboró que los bibliotecarios están satisfechos con el servicio social que ofrecen a sus usuarios y a la comunidad en general (Seoko, 1978), como la oportunidad que tienen para servir a los demás, ayudarlos en sus necesidades informativas y otorgarles un pequeño servicio en retribución de lo que la organización hace por ellos. Ahora, el conocer si los usuarios están satisfechos con el servicio que reciben por parte de los bibliotecarios es motivo de otra investigación, por lo que el estudio no se aborda desde esta perspectiva. Otros autores (Marchant, 1982) han relacionado la satisfacción del servicio que ofrecen los bibliotecarios con el estilo de liderazgo, encontrando que el servicio mejora si el estilo de liderazgo es autoritario.

En la literatura, las investigaciones sustentan la predicción de que el logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción en el trabajo (Ferris, Witt, & Hochwarter, 2001). Así como también con los valores individuales y organizacionales de las personas y con la cultura organizacional de la empresa (Diskienė & Goštautas, 2010). De esta forma, los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al mejorar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos para reforzar sus valores. En este estudio, el logro alcanzó un valor elevado, como un factor de gran satisfacción en los bibliotecarios. Similar al estudio realizado por Morgan (2014) aplicado a profesionales de la información, graduados de la Maestría *Library and Information Science*. La principal conclusión del estudio es que la noción de artesanía y el logro profesional son los mayores determinantes de la satisfacción en el trabajo.

Los resultados también señalan que los bibliotecarios se encuentran satisfechos con la variedad de tareas que realizan y las oportunidades de hacer cosas diferentes de vez en cuando (Berry, 2007-2008). Se especula que probablemente este punto aplique para bibliotecarios de servicio, debido a varios factores como el poder interactuar constantemente con los usuarios y realizar un tipo de trabajo más variado y menos rutinario que el de los catalogadores, tal como encontró y puntualizó Seoko (1978). Asimismo, reportaron mostrarse satisfechos con la posición actual que ocupan dentro de la comunidad, es decir, el estatus social (Berry, 2007-2008; Russell, 1986). En



contraste con el estudio de Dukić y Dukić (2014), quienes encontraron que los bibliotecarios de Croacia están insatisfechos con su situación laboral. Siguiendo esta misma línea, Adio y Popoola, (2010) descubrieron que la falta de reconocimiento de los bibliotecarios afecta su compromiso profesional y, por tanto, su satisfacción laboral.

De igual forma se confirmó que los bibliotecarios se encuentran satisfechos con la seguridad que les provee su empleo, es decir, la forma en que su trabajo les proporciona estabilidad siendo un aspecto muy importante para alcanzar la satisfacción (Alansari, 2011; Wahba, 1975)

Otro factor en el que los bibliotecarios se encuentran satisfechos es en las responsabilidades que tienen asignadas, es decir, los bibliotecarios de la ciudad de Mérida se encuentran satisfechos con la libertad de utilizar su propio juicio al realizar su trabajo. Es importante señalar que esto no se ha reportado en otros estudios.

También, los participantes manifestaron sentir satisfacción en el factor supervisión–relaciones humanas, ya que los problemas se resuelven de forma oportuna (Togia, Koustelios, & Tsigilisb, 2004).

De acuerdo con los modelos de equidad, la satisfacción depende del grado de justicia con la que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción surge cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados y aportaciones de personas cercanas a él (Adams, 1965). Un estudio reciente analiza la percepción de justicia de los empleados con respecto de los salarios que perciben, el incremento salarial y las horas laboradas, encontrando que guardan una relación significativa con la satisfacción en el trabajo (Smith, 2015). Esta cuestión se refleja de manera inversa en las bibliotecas, ya que se puede entender que los bibliotecarios no se encuentran satisfechos con el sueldo que reciben en relación con el trabajo que realizan, tal como se manifestó en el factor compensación, el cual tuvo el puntaje más bajo (Alansari, 2011; Berry, 2007-2008; Dukić & Dukić, 2014; Togia, Koustelios, & Tsigilisb, 2004).

### **5.4 Objetivo de investigación 3**

Para cubrir el tercer objetivo: Describir el desempeño laboral de los bibliotecarios, se llevó a cabo un análisis descriptivo de la variable dentro del contexto estudiado, de acuerdo con los perfiles profesionales de puestos de los bibliotecarios (Garciaarena & Conforti, 2011), entendiendo como profesional a “aquella persona capaz de brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando un resultado con determinada calidad” (p. 153). En este caso, los factores que mejor describen el desempeño laboral de los bibliotecarios fueron: en primer lugar la actitud amable y atenta para dar servicio a sus usuarios; en segundo lugar la responsabilidad/ calidad que les permite realizar de forma adecuada su trabajo; en tercer lugar la protección y cuidado al medio ambiente mediante prácticas verdes o amigables; en cuarto lugar el trabajo en equipo para lograr las metas de la biblioteca y; en quinto lugar la buena comunicación para que el trabajo se realice conforme a los requerimientos de la biblioteca. Se sugiere que el buen desempeño laboral depende de una cultura organizacional sólida y de altos niveles de satisfacción laboral en los trabajadores, por lo que debe ser estudiado como parte integral de ambas variables.

Una investigación que resalta la importancia de considerar los factores servicio y calidad al medir el desempeño laboral es la de Hobson, Moran y Stevens (1987), quienes encontraron que las habilidades interpersonales mejoran el desempeño laboral de los bibliotecarios, mejorando por consiguiente la calidad interpersonal de los servicios proporcionados y, por tanto, la satisfacción tanto de jefes como de usuarios. Siguiendo con este enfoque, en la presente investigación los bibliotecarios manifestaron tener responsabilidad/ calidad y una buena actitud de servicio al momento de interactuar y tratar con los usuarios, es decir, perciben que cumplen en tiempo y forma con las funciones y actividades acordadas para desempeñar el trabajo de la forma más adecuada. También expresaron tener disposición para servir en las actividades diarias de manera amable y atenta logrando, desde su perspectiva, satisfacer las necesidades de los usuarios.

La importancia de incluir en la escala un factor como la protección y cuidado al medio ambiente es debido a que la sustentabilidad constituye un cambio importante

desde el paradigma anterior del desarrollo económico, el cual únicamente tomaba en cuenta el incremento en las estadísticas, sin pensar en las repercusiones sociales y ambientales. Ahora se considera que estos daños y amenazas al bienestar de las personas y del medio ambiente, como consecuencia del desarrollo económico, pueden disminuirse o evitarse. Por lo que este nuevo paradigma busca un equilibrio entre el desarrollo sustentable y el desarrollo económico (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

Resulta importante destacar que el personal de una biblioteca puede contribuir a la protección y cuidado del medio ambiente, cuando realiza prácticas verdes o amigables con el medio ambiente. Entre tales prácticas se puede mencionar el reciclar constantemente e imprimir a doble cara (Cunningham, Feder, & Muise, 2010), fomentar la separación de basura en contenedores especiales para cada tipo de materiales, ya sea papel, plástico, residuos orgánicos, baterías usadas (Duffy & Verges, 2009), utilizar alternativas para almacenar y reutilizar el agua, así como sistemas renovables de energía eléctrica (Garcidueñas, 2014) y promover las caminatas o utilizar bicicletas para transportarse en lugar de los carros personales (Order, 2008). En este sentido, se encontró que los bibliotecarios de la ciudad de Mérida perciben fomentar la protección y cuidado al medio ambiente mediante las siguientes prácticas: apagando las luces que no se utilizan, ahorrando en el consumo de agua, reciclando las hojas y cartones usados y, utilizando el transporte público y las bicicletas en vez de los carros personales.

Por otro lado, algunas investigaciones (Azman, Ching Sieng, Ajis, Dollah, & Boerhannoeddin, 2009) han estudiado el papel del supervisor y su efecto en la comunicación y en el desempeño laboral de los trabajadores. Los autores encontraron que el apoyo del supervisor puede aumentar el desempeño del trabajo, pero no la comunicación del supervisor. En contraste con este resultado, los bibliotecarios yucatecos consideran tener buenos canales de comunicación, lo que permite que el trabajo se realice conforme a los requerimientos de la biblioteca y conllevan a mejorar su desempeño laboral.

En último lugar, se pudo observar que algunos factores utilizados para medir la satisfacción laboral también se utilizan para medir el desempeño laboral y viceversa, por lo es importante resaltar que estos factores afectan tanto la satisfacción de los bibliotecarios como su desempeño laboral, ya que son variables con estrecha relación. Entre los factores antes mencionados se puede señalar el servicio, la responsabilidad, las condiciones de trabajo y, las políticas y prácticas de la compañía.

#### **5.5 Objetivo de investigación 4**

Para responder el cuarto objetivo: Establecer la relación causal estadística entre las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral; se efectuó un análisis de asociación por medio del coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson. En todos los casos, las correlaciones entre todos los factores y subfactores resultaron positivas y significativas.

Estos datos corroboran los resultados de diferentes investigaciones, las cuales han encontrado que la cultura organizacional tiene una directa influencia en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Lok & Crawford, 1999; Lund, 2003; Silverthorne, 2004).

Con este mismo enfoque Tinoco, Quispe y Beltrán (2014) han abordaron la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Encontraron que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes, asociación que les permite afirmar que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.

También se ha indagado la relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional desde las dimensiones del cuestionario de cultura corporativa: *The Corporate Culture Questionnaire* (CCQ). Entre los hallazgos del estudio se resalta la importancia de la relación que tienen las dimensiones: desempeño, recursos humanos, toma de decisiones y relaciones personales en la satisfacción de los trabajadores. Estas

dimensiones resultan indicadores útiles para analizar distintos factores de la cultura en el trabajo que influyen en la satisfacción laboral (Pérez, 2011).

Confirmando la influencia que tienen estas variables entre sí, se menciona otro estudio cuyo objetivo fue describir la cultura organizacional de una empresa comercial perteneciente al ramo de las artes gráficas. Entre los resultados encontrados se resalta la forma en cómo la cultura organizacional de esa empresa ha impactado en la insatisfacción del personal, creando conflictos internos (Banda, 1999).

Con respecto a la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, Martínez (2010) llevó a cabo un estudio exploratorio para analizar las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas, a partir del modelo de Denison y sus colegas. Los hallazgos mostraron que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada y sólo el factor misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño organizacional.

Entre los estudios que han relacionado la satisfacción en el trabajo con el desempeño laboral, se encontró que existe un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción y el desempeño laboral de los empleados en la organización. A medida que se avanza del nivel individual al organizacional se encuentra respaldo adicional a la relación entre satisfacción y desempeño laboral. Por ello, las organizaciones con más empleados satisfechos suelen ser más efectivas que las que tienen menos empleados satisfechos (Robbins & Judge, 2013).

Siguiendo este enfoque, otro estudio que intenta investigar el impacto de la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral para mantener el compromiso organizacional es la de Imran, Arif, Cheema y Azeem (2014). En el análisis de regresión, los resultados indicaron una relación positiva fuerte entre la satisfacción laboral y el desempeño, mientras que el compromiso organizacional tiene una relación positiva fuerte con el desempeño y la actitud hacia el trabajo.

En la literatura bibliotecológica, también existe evidencia de la preocupación de los autores por el estudio del desempeño laboral y su vínculo con la satisfacción laboral. A este respecto, las investigaciones se han interesado por relacionar la Administración Por Objetivos (APO) y sus efectos en la satisfacción laboral y el

desempeño en el trabajo. Los resultados sugieren que las relaciones entre APO, satisfacción laboral y desempeño en el trabajo no son del todo claras (Lewis, 1980).

Con un enfoque similar, Hobson, Moran y Stevens (1987) encontraron dos cuestiones: 1) el contacto personal con el público es vital para el éxito de cualquier servicio en una organización y, 2) la calidad interpersonal de los servicios proporcionados es el mayor determinante de la satisfacción laboral tanto de los jefes como de los usuarios.

También, se han investigado los efectos del auto-concepto, el conflicto trabajo-familia, la satisfacción laboral y el estrés laboral en el desempeño del trabajo del personal de la biblioteca en las universidades federales de la educación en Nigeria. Los resultados revelaron que el efecto conjunto de las variables independientes (auto-concepto, conflicto trabajo-familia, la satisfacción laboral y el estrés de trabajo) en el desempeño del trabajo del personal de la biblioteca es significativo (Oyewole & Popoola, 2013).

En este mismo sentido, Peng (2014) analiza la medida global de la satisfacción en el trabajo en sus componentes intrínsecos y extrínsecos y posteriormente en sub-facetos de estos componentes, con el fin conocer cómo influyen en el desempeño laboral. Los resultados de los modelos estadísticos de la competencia demuestran que ciertas facetas de la satisfacción laboral intrínseca predicen fuertemente la ejecución de tareas y el desempeño contextual. Los resultados pueden ser particularmente útiles para proporcionar una amplia comprensión de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en el contexto de la biblioteca universitaria.

A nivel nacional, una investigación relevante es la de Calleja (1988), quien construye dos escalas de medición: una para el desempeño laboral y otra para la satisfacción laboral. Esta investigación resulta pertinente porque las escalas miden las variables que se estudian en el presente estudio. Sin embargo, ya es una investigación desactualizada y realizada en un contexto diferente.

Un estudio similar pero específicamente sobre clima organizacional es el de Valencia (2004), quién investigó cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional de los académicos de una

institución de educación superior. Al realizar el análisis del grado de asociación de factores se encontró que todos se correlacionan positivamente, es decir, un buen clima laboral conlleva a una satisfacción plena en el trabajo. Sin embargo, el estudio encontró que no existe correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados. Lo que reconoce que, no siempre, las condiciones favorables y una alta satisfacción desembocan en un alto desempeño por parte de los empleados.

Como se pudo observar, en la literatura se pudieron encontrar algunas investigaciones que corroboran los hallazgos de esta tesis, con algunas variaciones. Es decir, la cultura organizacional y la satisfacción laboral pueden influir en el desempeño laboral, tanto de forma positiva como negativa, por lo que una cultura organizacional efectiva, redundará en altos niveles de satisfacción y, por consiguiente, en un buen desempeño laboral o de forma inversa.

Por último, los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan que los bibliotecarios de las universidades y centros de investigación de la ciudad de Mérida muestran una percepción positiva de la cultura organizacional, de la satisfacción laboral y, por consiguiente, del desempeño laboral (Flynn & Chatman, 2001; Kusluvan & Karamustafa, 2003). Asimismo, los hallazgos mostraron que si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tenderán a sentirse más satisfechos con su trabajo y, por tanto, su desempeño laboral será bueno.

## **5.6 Objetivo de investigación 5**

Para contestar con el quinto y último objetivo: Determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en hombres y mujeres bibliotecarios, se realizó un análisis de regresión múltiple (paso a paso).

Los datos mostraron que los factores de la cultura organizacional: empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, coordinación e integración, creación del cambio, enfoque al cliente, metas y objetivos y visión no presentan capacidad predictiva para el desempeño laboral en bibliotecarios. De igual forma, los factores de la satisfacción laboral: compañeros de trabajo,

responsabilidad, seguridad, reconocimiento, condiciones de trabajo, políticas y prácticas de la compañía, servicio social, variedad y compensación tampoco manifestaron capacidad predictiva para el desempeño laboral en la misma muestra.

En el modelo de regresión global obtenido, el análisis demostró que, para predecir el desempeño laboral, tanto en hombres como en mujeres, el primer factor a considerar es la supervisión-relaciones humanas, seguido por el factor logro, después por el acuerdo, continuando con el aprendizaje organizacional y finalmente con las oportunidades de promoción. Es decir, para que el desempeño laboral de los bibliotecarios de las universidades y centros de investigación sea exitoso es necesario que sientan que su jefe se encarga de ellos y de sus problemas. También es necesario que sientan que su trabajo les proporciona satisfacción y/o éxito. De igual forma, deben percibir que pueden llegar a acuerdos en temas esenciales demostrando que cuentan con la capacidad de resolver sus diferencias. Además, deben sentir que reciben, analizan y utilizan las señales del entorno con el fin de favorecer la innovación, el desarrollo y el conocimiento que poseen. Por último, deben sentir que su trabajo les permite crecer y desarrollarse profesionalmente.

Por otra parte, al realizar el análisis de regresión en hombres y mujeres, de forma separada, el modelo de predicción arrojó diferencias entre cada uno de ellos. Para el caso de los hombres, el desempeño laboral está determinado por la supervisión-relaciones humanas, seguido por el estatus social y por el acuerdo. Esto quiere decir que para que el desempeño en el trabajo de los bibliotecarios masculinos sea alto es necesario que sientan que su jefe está pendiente de ellos y de sus problemas. También es necesario que perciban que tienen la oportunidad de ser alguien dentro de la comunidad y que sientan que pueden llegar a acuerdos en temas esenciales.

En este análisis se pudo observar una variación en el segundo predictor (estatus social) el cual no surgió en el análisis global, es decir, es una variable que únicamente predice el desempeño laboral en los hombres.

El resultado anterior contradice la investigación de Parker y Turner (2002) quienes afirman que no está claro si los mejores puestos de trabajo fomentan un alto desempeño laboral o viceversa. Por el contrario, en la presente tesis se encontró que el



estatus social que les proporciona el puesto a los bibliotecarios de género masculino tiende a mejorar desempeño laboral, por lo que se puede interpretar que para los hombres es fundamental sentirse importantes y ser alguien dentro de la comunidad.

Para el caso de las mujeres, son 4 las dimensiones que predicen su desempeño en el trabajo. En primer lugar, está la supervisión-relaciones humanas, en segundo lugar el acuerdo, en tercer lugar el logro y en cuarto lugar la dirección e integración estratégica. Esto quiere decir que para que el desempeño laboral de las bibliotecarias sea exitoso es necesario que ellas sientan que su jefe se hace cargo de ellas y de sus problemas. Asimismo, deben percibir que pueden llegar a acuerdos en temas esenciales. También, deben sentir que su trabajo les proporciona satisfacción y/o éxito y, por último, es necesario que sientan que disponen de un plan estratégico claro que determina el propósito de la biblioteca, mostrando que pueden contribuir al desarrollo de la misma.

En este último caso surgió un nuevo predictor, que no se había observado en el modelo global ni en los hombres, la dirección e integración estratégica. Estos datos confirman que existen factores en el lugar de trabajo que pueden mejorar u potencialmente obstaculizar el desempeño en el trabajo, como los sistemas de dirección y de recompensa, los cuáles si son positivos pueden contribuir a la mejora del desempeño laboral (Gerstner & Day, 1997; Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). En esta investigación, se puede observar que la dirección e integración estratégica surgió únicamente como un predictivo del desempeño laboral en mujeres, lo que implica que para ellas es más importante que sientan que disponen de un plan estratégico claro que determina el propósito de la biblioteca.

Es importante señalar que la profesión de bibliotecario, cuya práctica es ejercida principalmente por mujeres, tal como se puede observar en los resultados obtenidos del presente estudio, se ha visto fuertemente determinada por los roles asignados a hombres y mujeres en una sociedad que ha sido construida y liderada desde un esquema patriarcal, como México.

Lo anterior muestra claramente un papel diferenciado entre hombres y mujeres en cuanto a la percepción de sí mismos en cuestiones de género. Por ello, se puede

argumentar que existen diferencias en el desempeño laboral de los bibliotecarios de las universidades y centros de investigación de la ciudad de Mérida, dependiendo de su sexo. Para los hombres, el poder tener un estatus social, relacionado con su puesto y con poder ser alguien dentro de la comunidad influye en su desempeño laboral, es decir, tienen una perspectiva más individualista de sí mismos. Para las mujeres, es más importante el logro de los propósitos de la biblioteca y que todas las personas puedan contribuir al desarrollo de la misma, es decir, tienen una visión más colectivista de sí mismas y de los demás. En general, México es un país colectivista, aunque existen diferencias entre hombre y mujeres (Hofstede, 1983), como se puede ver en los resultados obtenidos en la presente investigación.

Los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres deben considerarse, valorarse y promoverse equitativamente. Ello no significa que deban convertirse en iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan del sexo. Por eso, se habla de igualdad, es decir, que ambas personas tengan las mismas oportunidades en todas las situaciones y en todos los ámbitos de la sociedad, que sean libres para desarrollar sus capacidades personales y para tomar decisiones (Ficher, 2001).

## **5.7 Conclusiones**

A continuación, se presentan, en forma de lista, las conclusiones generales de los resultados encontrados:

1. Se cuenta con una primera versión validada del instrumento *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios*, con los análisis factoriales exploratorio y de segundo orden.
2. La cultura organizacional de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está más caracterizada por la misión, entendida como un sentido claro de propósito o dirección y por el involucramiento, que se concreta en el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la biblioteca. Está representada en menor medida por la adaptabilidad y la consistencia.

3. La satisfacción laboral de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está constituida primordialmente por 6 factores: el servicio que prestan sus usuarios, el sentimiento de logro, la oportunidad de hacer las cosas diferentes de vez en cuando (variedad), las responsabilidades asignadas, el estatus social que les proporciona su labor y la seguridad en su empleo.
4. El desempeño laboral de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está representado principalmente por la actitud amable y atenta para dar servicio a sus usuarios, por la responsabilidad/ calidad que les permite realizar de forma adecuada su trabajo, por el cuidado y la protección al medio ambiente mediante prácticas verdes o amigables, por la unión de dos o más personas organizadas que cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un trabajo (trabajo en equipo) y por la buena comunicación para que el trabajo se realice conforme a los requerimientos de la biblioteca.
5. Los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan que los bibliotecarios de la ciudad de Mérida muestran una percepción positiva de la cultura organizacional, de la satisfacción laboral y, por consiguiente, del desempeño laboral. También, los hallazgos mostraron que si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tenderán a sentirse más satisfechos con su trabajo y, por tanto, su desempeño laboral será bueno.
6. El análisis de regresión global demostró que para predecir el desempeño laboral de los bibliotecarios de las universidades y centros de investigación de la ciudad de Mérida, los factores a considerar son la supervisión-relaciones humanas, seguido por el factor logro, después por el acuerdo, continuando con el aprendizaje organizacional y finalmente con las oportunidades de promoción.
7. El modelo de regresión por sexo arrojó diferencias entre hombres y mujeres. Para los hombres, el poder tener un estatus social influye en su desempeño laboral. Para las mujeres, el tener una buena dirección e integración estratégica influye más en su desempeño laboral.

## 5.8 Limitaciones y sugerencias

En la investigación, aunque ha mostrado resultados relevantes y de gran utilidad con base en la muestra de bibliotecarios, también resulta necesario mencionar que como todo estudio presenta limitaciones. Una limitación es que la información fue recabada mediante la autopercepción que tienen los bibliotecarios de sí mismos y, aunque es válida, sería interesante conocer o encontrar elementos empíricos del contexto bibliotecológico para confrontar estos resultados. De tal manera que se sugiere estudiar estas variables más allá de la autopercepción, es decir, sería interesante realizar otros estudios similares desde diferentes perspectivas como las de jefes y compañeros. También, sería importante incluir otras estrategias metodológicas para recabar información del contexto.

Asimismo, en lo que se refiere a la *Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios*, aunque se realizaron los análisis correspondientes para validarla, resulta conveniente seguir trabajando en la conformación de sus reactivos, dado que los reactivos quedaron desbalanceados por factor creando uno muy extenso, como fue el caso de responsabilidad/ calidad. Además, proporcionaría un aporte valioso el poder aplicarla a otros contextos para tener una escala con mayor validez.

De igual forma, el número de reactivos por instrumento fue muy extenso para los participantes, que refirieron dificultades para contestarlo debido al cansancio, por lo que sería adecuada replantear la forma de obtener los datos para hacerlo accesible a las personas.

También, sería valioso emplear técnicas de estudio desde el paradigma cualitativo y así complementar la información obtenida en este estudio.

Por último, el estudiar las variables cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral en el contexto bibliotecológico fue de gran utilidad ya que permitió abordar un campo de estudio poco trabajado, así como también conocer como se manifiestan estas variables en las bibliotecas yucatecas las cuales, en su mayoría tuvieron resultados positivos, con excepción del factor compensación.

Lo anterior permite la apertura de una línea de investigación sobre este tema para que en futuras investigaciones se siga profundizando sobre estas variables, como

es el caso de la influencia que tienen las estructuras patriarcales en los roles de los bibliotecarios, así como también se puedan incorporar nuevas para seguir indagando, estudiando y reflexionando sobre dicho contexto.

## Referencias

- Aban Azarcoya, L. S. (2011). *Satisfacción laboral y su relación con variables sociodemográficas y organizacionales: diagnóstico en una dependencia educativa* (Tesis de maestría). Mérida, México: L. S. Aban Azarcoya.
- Abdul Karim, N. H. (2008). Investigating the correlates and predictors of job satisfaction among malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 13(2), 69-88.
- Abrajan, M. G. & Contreras, J. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Adams, J. S. (1963) Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965) Inequality in Social Exchange in Advances. En L. Berkowitz (ed.). *Experimental Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adeyoyin, S. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 1-14.
- Adio, G. & Popoola, S. O. (2010). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175-184.
- Alansari, H. A. (2011). Career choice, satisfaction and perceptions about their professional image: A study of Kuwaiti librarians. *Library Review*, 60(7), 575-587.
- Alba-Leonel A., Salcedo-Álvarez, R. A., Zárate-Grajales, R. A. & Higuera-Ramírez, F. (2008). Satisfacción laboral del personal de enfermería en el Hospital General de México. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 16(3), 155-160.
- Alfaro, A. Ma. & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de necesidades de Porter. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1, 63-75.

- Allworth, E. & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Alvesson, M. (2007). *Understanding organizational culture*. Great Britain, London: Sage Publications.
- American Library Association. (1988). *Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información*. Madrid: Díaz Santos.
- Andrade Andrade, S. (2000). *Factores determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de un centro de investigación* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: S. Andrade Andrade.
- Anguas Plata, A. M. (1992). *Motivación y satisfacción laboral* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: A. M. Anguas Plata.
- Arias L. F. & Heredia, V. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: dispositional and situational influences. En Cooper, C. L., Robertson, I. T. (coords.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. New York: Van Nostrand.
- Austin, J. T. & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Ávila López, F. J. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional* (Tesis de maestría). Mérida, México: F. J. Ávila López.
- Ayestarána, S. & Valencia, J. (2010). How do cultural changes influence psychological contract between workers and the organization? *International Journal of Social Psychology*, 25(2), 131-144.
- Azman, I., Ching Sieng, L. L., Ajis, M. N., Dollah, N. F., & Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Siinte Economice* (56).

- Bacharach, S. B. & Bamberger, P. (1995). Beyond situational constraints: Job resources inadequacy and individual performance at work. *Human Resource Management Review*, 5, 79-102.
- Badu, E. (2001). The African corporate culture: An obstacle to effective planning in Ghanaian university libraries. *Library Management*, 22(4-5), 212-220.
- Banda, L. (1999). Cultura organizacional: Estudio clínico y etnográfico. *Revista del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología*, 4(2), 293-307.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2015). Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek Banking Organization. *Journal of Management Research*, 15(2), 101–110.
- Berry, J. N. (2007-2008). Great work, genuine problems. *Library Journal*, 26-29.
- Bertua, C, Anderson, N. and Salgado, S. R. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: AUK metaanalysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409.
- Binning, J. F. & Barret, G. V. (1989). Validity of personnel decisions: a conceptual analysis of the inferential and evidential basis. *Journal of Applied Psychology*, 74, 478-494.
- Bohlander, G. Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12a ed.). México: Thomson editores.
- Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Borman, W. C. & Brush, D. H. (1993). More progress towards a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schimitt y W. C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, C. A.: Jossey Bass.



- Bravo, M. J., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de psicología del trabajo* (pp. 343-394). España: Síntesis.
- Breeding, M. (2016). *Libraries.org: A directory of libraries throught the world*. Recuperado de <http://librarytechnology.org/libraries/>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, *11*, 710-725.
- Brown, K. G., Le, H. & Schmidt, F. L. (2006). Specific aptitude theory revisited: Is there incremental validity for training performance? *International Journal of Selection and Assessment*, *14*, 87-100.
- Brumback, G. B. & Vincent, J. W. (1970). Factor analysis of work-performed data for a sample of administrative, professional, and scientific positions. *Personnel Psychology*, *23*, 101-107.
- Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, *6*, 1-2.
- Cagnoli, R. V. (1996). *Administración de bibliotecas*. Buenos Aires: E. B. Publicaciones.
- Calderón Patrón, A. J. (2008). *Satisfacción y permanencia laboral en una organización dedicada a la elaboración de materiales de construcción* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. J. Calderón Patrón.
- Calleja, N. (1988). El desempeño y la satisfacción laboral del bibliotecario: Construcción de escalas de medición. *Investigación Bibliotecológica*, *2*(4), 11-24.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Ed. Jossey Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp. 687-731). Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologists Press.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. And Sager, C. E. (1993). A theory of performance. En C. W. Schmitt and W. C. A. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: JosseyBass.
- Canul Carrillo, E. G. & Cetina Dzib, L. A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una organización del sector productivo* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: E. G. Canul Carrillo y L. A. Cetina Dzib.
- Castillo Méndez, R. C. (2009). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una fábrica de materiales para construcción* (Tesis de maestría). Mérida, México: R. C. Castillo Méndez.
- Ceballos Mijangos, A. E. (2007). *Cultura y cambio organizacional* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. E. Ceballos Mijangos.
- Ceh Rivas, I. D. (2012). *Diagnóstico de funciones de responsables y coordinadores de biblioteca: una propuesta para evaluar su desempeño* (Tesis de maestría). Mérida, México: I. D. Ceh Rivas.
- Cetina Canto, T. E. (2004). *Calidad de vida en el trabajo de un grupo de operadores de autotransporte urbano de la ciudad de Mérida, Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: T. E. Cetina Canto.
- Chacón Escamilla, J. M. (2009). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción y la permanencia laboral* (Tesis de maestría). Mérida, México: J. M. Chacón Escamilla.
- Chan, D. & Schmitt, N. (2002). Situational judgement and job performance. *Human Performance*, 15, 233-254.
- Chen, G., Thomas, B. & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 827-841.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). México: McGraw Hill.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *Journal of Psychology*, 140(4), 363-396.

- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Bibliotecas. (2013). Directorio bibliotecas públicas. Recuperado de [http://www.rednacionaldebibliotecas.gob.mx/bibliotecas\\_publicas\\_mapa.php](http://www.rednacionaldebibliotecas.gob.mx/bibliotecas_publicas_mapa.php)
- Contreras, O. F., Carrillo, J., García, H. y Olea, J. (2005). Desempeño laboral de las maquiladoras: Una evaluación de la seguridad en el trabajo. *Frontera Norte*, 18(35), 55-86.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Cortés Camarillo, G. (1994). *Satisfacción laboral y expectativas de jubilación temprana en trabajadores de la UADY* (Tesis de maestría). Mérida, México: G. Cortés Camarillo.
- Cuevas Cervera, C. F. (2012). *Intervención en una biblioteca universitaria: Propuesta para evaluar su desempeño* (Tesis de maestría). Mérida, México: C. F. Cuevas Cervera.
- Cummings, L. L. & Schwab, D. P. (1994). *Recursos humanos: Desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- Cunningham, H., Feder, E., & Muise, I. (2010). Paper cuts don't hurt at the Gerstein Library. *Computers in Libraries*, 30(2), 6-10.
- D'Elia, G. P. (1979). The determinants of job satisfaction among beginning librarians. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, 49(3), 283-302.
- Dawis, R.V. (1994). Occupations. En R. J. Sternberg (ed.), *Encyclopedia of human intelligence* (pp. 781-785). New York: Macmillan.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1986). *Culturas corporativas ritos y rituales de la vida organizacional* [Corporate cultures]. México, D.F: Fondo Educativo Interamericano Sistemas Técnicos de Edición.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (J. Villamizar Trans.). Bogotá, Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. (J. Villamizar, Trad.) Bogotá, Colombia: Legis Fondo Editorial.

- Denison, D. R., & Neal, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Michigan, Estados Unidos: Aviat.
- Denison, D. R., & Neal, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Michigan, Estados Unidos: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Janovics, J., & Young, J. (2005). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Denison Consulting Group.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Denison Consulting Group.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the word? *Advances in Global Leadership* (3), 2005-2227.
- Díaz Herrera, M. C. & Matey García, A. J. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del ramo de la construcción* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: M. C. Díaz Herrera y A. J. Matey García.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Diskienė, D., & Goštautas, V. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees job satisfaction. *Current Issues of Business and Law*, 5(2), 295-319.
- Duffy, S., & Verges, M. (2009). It matters a hole lot: Perceptual affordances of waste containers influence recycling compliance. *Environment and Behavior*, 41(5), 741-749.
- Dukić, G. & Dukić, D. (2014). An analysis of job satisfaction among Croatian librarians as support to library human resource management. *Journal of Librarianship and Information Science*, 46(4), 289-298.
- Enciso, B. (2000). *La biblioteca: Bibliosistemática e información*. México, D. F.: El Colegio de México.

- Escobar Carvajal, G. (2012): *Evaluación de desempeño desde las habilidades de supervisión* (Tesis de maestría). Mérida, México: G. Escobar Carvajal.
- Escolar Sobrino, H. (1990). *Historia de las bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Espadas Rosales, A. C. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa contable: Diagnóstico y plan de acción* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. C. Espadas Rosales.
- Faerman, S. R. (1993). Organizational change and leadership styles. *Journal of Library Administration*, 19(3-4), 55-79.
- Ferris, G. R. Witt, L. A. & Hochwarter, W. A (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082.
- Ficher, H. (2001). *El primer sexo*. México: Taurus.
- Filby, I. & Hugh, W. (1988). Ideologies and contradictions in a public relation department. *Organization Studies*, 9(3), 335-351.
- Fleishman, E. A. (1967). Performance assessment based on an empirically derived task taxonomy. *Human Factors*, 9, 349-366.
- Flynn, F. J. & Chatman, J. A. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity? En C. L. Cooper, S., Cartwright, P. y Earley C. (eds.), *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 263–287). New York: John Wiley & Sons.
- Fonseca Gallareta, E. (2014). *Satisfacción laboral en un corporativo financiero* (Tesis de maestría). Mérida, México: E. Fonseca Gallareta.
- Franěk, M. & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomika a Management*, 4, 64-76
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.

- Gabriel, R. (2010). Trying diversity to organizational culture. *Law Library Journal*, 102(3), 507-512. Recuperado de <http://www.aallnet.org/main-menu/Publications/llj/LLJ-Archives/Vol-102/publljv102n03/2010-28.pdf>
- García Bojórquez, D. E. (2015). *Propuesta de evaluación de la calidad del desempeño docente para un Colegio de Bachilleres de la zona oriente del estado de Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: D. E. García Bojórquez.
- Garciarena, N. A. & Conforti, N. (2011). La evaluación del desempeño del bibliotecario escolar en la agenda del director de la institución educativa. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(2), 147-156.
- Garcidueñas, P. (2014). La primera biblioteca sustentable en México. *Expok: Comunicación y sustentabilidad y RSE*.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2a ed.). Reading M. A.: Addison-Wesley.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. H., Donnelly, J. H., & Vázquez, J. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (8a ed.). México: McGraw Hill.
- González Semerena, N. A. (2008). *Relación entre pautas de comportamiento como elementos de la cultura organizacional y satisfacción laboral* (Tesis de maestría). Mérida, México: N. A. González Semerena.
- Grajales Rodríguez, A. M. (2009). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una organización pública* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. M. Grajales Rodríguez.

- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffin, M. A, Neal, A. & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: an International Review*, 49, 479-497.
- Gross, W. & Shichman, S. (1987). How to grow and organizational culture. *Personnel*, 52-56.
- Güemez Can, M. E. (2005). *Estudio exploratorio acerca de los valores predominantes en la cultura organizacional del personal que labora en el edificio delegacional de una institución pública federal en el estado de Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: M. E. Güemez Can.
- Guillén, I. J. & Aduna, A. P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, R. H. (1972). *Organization structure and process*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Pacheco, F. (2012). Cultura organizacional. En J. López Yepes, H. Figueroa Alcántara & J. J. Calva González (eds.), *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: Universidad Complutense de Madrid. Departamento y Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw Hill Education.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2010). *The motivation to work*. New York: Wiley.

- Hines, T. M. & Baker, A. L. (2008). The career choices of business librarians: A survey and discussion. *Journal of Business and Finance Librarianship*, 13(3), 391-404.
- Hobson, C. J., Moran, R. F. y Stevens, A. L. (1987). Circulation/ reserve desk personnel effectiveness. *The Journal of Academic Librarianship*, 13(2), 93-98.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Bibliotecas públicas y bibliotecas en educación básica, media y superior*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Sitio Web del INEGI*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. M.; Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits -self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability- with



- job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., Von Dran, G. & Stanton, J. (2004). Organizational culture of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53, 33-53.
- Kanfer, R. (1995). Motivation and performance. En N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Kanfer, R. & Kantrowitz, T. M. (2002). Ability and non-ability predictors of performance. En S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 27-50). Chichester: Wiley.
- Kantún Barcelo, A. V. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. V. Kantún Barcelo.
- Kassem, M. S. & Moursi, M. A. (1971). Managerial effectiveness: A book review essay. *Academy of Management Journal*, 14, 381-388.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2a ed.). New York: J. Wiley.
- Khan, A., Rehman, H. & Rehman, S. (2013). An empirical analysis of correlation between technostress and job satisfaction: A case of KPK, Pakistan. *Pakistan Journal of Library and Information Science*, 14.
- Kiani, S., Emadi, S., Cheraghian, H., Roshani, F., & Behzadi, F. (2012). Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of physical education offices of Mazandaran Province. *European Journal of Experimental Biology*, 2(4), 1029-1033.
- Kidwell, R. E. & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.

- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Komaki, J. L.; Zlotnick, S. & Jensen, M. (1986). Development of operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 260-269.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., C.W. de Vet, H. Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866.
- Korman, A. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*(1), 101-114.
- Ku Cruz, J. F. (2009). *Personal administrativo, satisfacción laboral y variables sociodemográficas de una dependencia de educación superior* (Tesis de maestría). Mérida, México: J. F. Ku Cruz.
- Kusluvan, Z. & Karamustafa, K. (2003). Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations. En S. Kusluvan (ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 453–485). New York: Nova Science Publishers.
- Langfred, C. W. & Moye, N. A (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89*, 934-945.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Wadsworth Publishing.
- Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations, 7*(1), 20-28.

- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I. & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651-671.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Letwin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Recuperado de [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_mathematik\\_und\\_naturwissenschaften/fachrichtung\\_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf)
- Lewis, M. (1980). Management by objectives: Review, application and relationships with job satisfaction and performance. *The Journal of Academic Librarianship*, 5(6), 329-334.
- Lifer, E. S. (1994). Are you happy in you job? LJ's exclusive report. *Library Journal*, 1, 1994.
- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research*, 30, 115–121.
- Locke, A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunette M.D. (Coord), *Hadbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development*, 20(7), 365–376.
- López Sansores, L. M. (2010). *Medición de la satisfacción laboral del personal administrativo y manual de una dependencia educativa del sector público* (Tesis de maestría). Mérida, México: L. M. López Sansores.

- López Yepes, J. (2004). *Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Loría Avilés, B. M. (2009). *Determinación del clima organizacional y satisfacción laboral en planteles del Colegio de Bachilleres* (Tesis de maestría). Mérida, México: B. M. Loría Avilés.
- Lozano, R. (2009). Gestión del cambio y cultura organizacional en la biblioteca pública. *Educación y biblioteca: Revista mensual de documentación y recursos didácticos*, 21(170), 101-106.
- Lukić, T, Džamić, V., Knežević, G. Alčaković, S. & Bošković, V. (2014). The influence of organizational culture on business creativity, innovation and satisfaction. *Management*, 57, 49-57
- Luna Pérez, J. P. (2010). *Satisfacción laboral en la actividad docente* (Tesis de maestría). Mérida, México: J. P. Luna Pérez.
- Lund, B. D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(30), 219–236.
- Maloney, K., Antelman, K., Arlitsch, K. & Butler, J. (2010). Future leader's views on organizational culture. *College & Research Libraries*, 71(4), 322-347.  
Recuperado de <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/14822/1/FutureLeaders.pdf>
- Marchant, M. (1982). Participative management, job satisfaction and service. *Library Journal*, 15, 782-784.
- Martín, J. (2006). That's the way we do things around here: An overview of organizational culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 7(1). Recuperado de [http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v07n01/martin\\_m01.htm](http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v07n01/martin_m01.htm)
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.

- Mayo, E. (1946). *The human problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586-595.
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P. & Finnegan, F. B. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86, 730-740.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 327-330.
- Meek, L. (1982). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473. Recuperado de <http://oss.sagepub.com/content/9/4/453.abstract>
- Mena Balán, E. (2008). *Evaluación del desempeño docente en las escuelas normales del estado de Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: E. Mena Balán.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Addison Wesley Iberoamérica.
- Millares, A. (1971). *Introducción a la historia del libro y de las bibliotecas*. México, D. F.: Fondo de cultura económica.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Morales, V. (1999). *Aproximaciones al concepto de metodología en la bibliotecología*. (Tesis de Maestría). México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Morales, V. (2010). La perspectiva organizacional de los sistemas de información. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 143-169.

- Morgan, C. (2014). Craft and librarianship: A reconsideration of the sources of librarian job satisfaction. *Journal of Library Administration*, 54, 637–658.
- Motowidlo, S. J. & Van Scatter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. En K. R. Murphy y F. Saal (eds.), *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (pp. 157-176). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, C. A.: Sage.
- Neerpath, S., Leach A. & Hoskins, R. (2006). Towards establishing guidelines for performance appraisal of subject librarians in kwazulu-natal academic libraries. *Mousaion*, 24(1), 51-74.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Nóbrega, E., Carvalho, A., Gomes, E., Moreira, L. & Nogueira, M. (2000). A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. *Informação & Sociedade: Estudos, João*, 10(2), 2-18. Recuperado de <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>
- Nuñez, E. (2011). Estrategias para la elaboración de modelos estadísticos de regresión. *Revista Española de Cardiología*, 64(6), 501-507.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Order, N. (2008). Ill goes green in Aimes, I. A. *Library Journal*, 133(11).

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, M. A.: D. C. Health.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura. (2012). *Manifiesto de la IFLA/ UNESCO sobre la biblioteca pública 1994*. Recuperado de <http://www.ifla.org/ES/publications/manifiesto-de-la-iflaunesco-sobre-la-biblioteca-p-blica-1994>
- Organización de las Naciones Unidas. (23 de junio de 2016). *Rio declaration on environment and development*. Obtenido de Rio de Janeiro.
- Ortega Ávila, A. D. (2007). *Satisfacción y permanencia laboral del personal de una organización que elabora productos alimenticios* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: A. D. Ortega Ávila.
- Ortega-Altamirano, D. V., Alemán-Escobar, M. L., Brito-García, I., Rueda-Neria, C. M. & Salcedo-Álvarez, R. A. (2011). Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México. *Salud Pública de México*, 53(1), 11-16.
- Ouchi, W. G. (1981; 1982). *Theory Z how American business can meet the Japanese challenge*. Nueva York: Avon.
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Oyewole, G. O. & Popoola, S. O. (2013). Effects of psycho-social factors on job performance of library personnel in federal colleges of education in Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 872.
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. En Sonnentag, *The Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of the Management of Organizations* (pp. 69-93). Chichester: Erlbaum.
- Pastor, G. (2000). *Conducta interpersonal. Ensayo de psicología social sistemática*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

- Patlán-Pérez, J., Martínez, E. & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Pavón Durán, M. C. (2003). *Estrategias para aumentar la satisfacción laboral en una organización privada de producción por equipo de cómputo* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: M. C. Pavón Durán.
- Payne, R. (2000). Climate and culture: How close they get? En Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (Ed.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163-191). USA, California: Sage Publications, Inc.
- Peng, Y. P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library and Information Science Research*, 36, 74-82.
- Pérez Montañez, A. C. (2010). *Satisfacción laboral del personal de una dependencia educativa del nivel medio superior* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. C. Pérez Montañez.
- Pérez, P. (2011). La relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional desde las dimensiones del cuestionario de cultura corporativa. *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII. Jornadas de Investigación. Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR* (pp. 48-51). Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Peters, L. H. & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Petrescu, A. I. & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570 - 581.
- Pina-Cunha, M., Rego, A., Campos-Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.



- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Polanco Araujo, H. J. (2004). *Satisfacción laboral en una empresa pública de Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: H. J. Polanco Araujo.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Compañía Editorial.
- Porumbeanu, O. (2010). Implementing knowledge management in Romanian academic libraries: Identifying the elements that characterize their organizational culture. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(6), 8-14.
- Quijano Solís, Á. (2007). El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas. En J. Lau (ed.), *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 33-47). México, D.F.: Alfagrama.
- Ramón Mac, C. C. (2006). *Relación entre orientación al logro y satisfacción laboral del personal de educación media superior de Tizimín, Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: C. C. Ramón Mac.
- Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Ree, M. J., Earles, J. A. & Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 79, 518-524.
- Reeve, C. L. (2004) Differential ability antecedents of general and specific dimensions of declarative knowledge. *Intelligence*, 32, 621-652.
- Rionda-Arjona, A. & Mares-Cárdenas, M. G. (2012). Burnout en profesores de primaria y su desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Medicina Conductual*, 2(1), 43-50.
- Rivero Palma, L. (2010). *Satisfacción laboral en una dependencia del sector educativo del Estado de Yucatán* (Tesis de maestría). Mérida, México: L. Rivero Palma.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.) México, D. F.: Pearson.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. En C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Rosado Van Der Gracht, A. M. (2012). *Satisfacción laboral del personal administrativo, manual y docente de una institución de educación superior* (Tesis de maestría). Mérida, México: A. M. Rosado Van Der Gracht.
- Rueda, M. (2008). La evaluación del desempeño docente en las universidades públicas de México. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(3), 8-17.
- Russell, N. J. (1986). *The job satisfaction on non-professional library staff*. Australia: Libraries Australia.
- Salancik G. R. & Pfeffer J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administration Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salgado, S. R., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C. & DeFruyt, F. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European community meta-analysis. *Personnel Psychology*, 56, 573-605.
- Salinas-Oviedo, C., Laguna-Calderón, J., Mendoza-Martínez, M. R. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública de México*, 36(1), 22-29.
- Sánchez-Paus, L. (2002). ¿Qué es la formación de usuarios? En J. A. Magán Wals (coord.), *Tratado básico de biblioteconomía* (pp. 397-409). Madrid: Complutense.
- Santoyo Manzanilla, D. J. (2005). *Desempeño docente de los profesores de la Universidad Tecnológica Metropolitana* (Tesis de maestría). Mérida, México: D. J. Santoyo Manzanilla.

- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schlosser, M. (2010). Fostering organizational change through a grassroots planning process. *College and Research Libraries*, 72(2), 152-165. Recuperado de [https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/48929/SchlosserM\\_CollegeandResearchLibraries\\_2011\\_v72\\_n2\\_p152-165.pdf?sequence=1](https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/48929/SchlosserM_CollegeandResearchLibraries_2011_v72_n2_p152-165.pdf?sequence=1)
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1992). Causal modeling of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 89-92.
- Schmidt, J. & Croud, J. (1999). The University of Queensland library: A case study in building a culture of continuous improvement. *3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement*, 119-123.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to college attitudes, costumer satisfaction and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 618-634.
- Scott, K. D. & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612.
- Seoko, S. (1978). A comparative study of job satisfaction: Catalogers and reference librarians in university libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 4(3), 139-143.
- Shan, S. Ishaq, H. M. & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70-85.
- Shaughnessy, T. (1988). Organizational culture in libraries: Some management perspectives. *Journal of Library Administration*, 9(3), 5-9.

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person–organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 592–599.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
- Smith, J. (2015). Pay growth, fairness and job satisfaction: Implications for nominal and real wage rigidity. *Scandinavian Journal of Economics*, 117(3), 852-877.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Soberanis Luna, M. A. (2011). *Calidad de vida laboral de los trabajadores del área comercial de una empresa porcicola* (Tesis de maestría). Mérida, México: M. A. Soberanis Luna.
- Sonnentag, S.; Volmer, J. & Spychala, A. (2010). Job performance. En J. Barling (ed.), *Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 427-447). California: Sage.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Stead, B. A. & Scamell, R. W. (1980). A study of the relationship of role conflict, the need for role clarity and job satisfaction for professional librarians. *Library Quarterly*, 50(3), 310-323.
- Steel, R. & Rentsch, J. R. (1995). Influence of cumulation strategies on the long-range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, 18(6), 1616-1634.
- Sternberg, R. J. (1997). Tacit knowledge and job success. En N. Anderson and P. Herriot (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 201-213). London: Wiley.
- Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (1993) The g-centric view of intelligence and job performance is wrong. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 1-5.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance,

- tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Suárez Hernández, E. R. (1993). *Liderazgo, satisfacción laboral y productividad* (Tesis de licenciatura). Mérida, México: E. R. Suárez Hernández.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- Tesluk, P. E. & Jacobs, R. R. (1998). Towards an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51, 321-355.
- Thornton, J. (2001). African American female librarians: A study of job satisfaction. *Journal of Library Administration*, 33(1/2), 141-164.
- Tinoco, O., Quispe, C., & Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 56-66.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library and Information Science Research*, 26, 373-383.
- Tremblay, M., Chênevert, D., & Hébert, A. (2012). Le rôle des conditions de travail dans la satisfaction et la loyauté des infirmières d'agence au Québec. *Relations Industrielles*, 67(3), 477-504.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Valencia Heredia, E. R. (2004). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral de los académicos en una institución de educación superior* (Tesis de maestría). Mérida, México: E. R. Valencia Heredia.
- Van Dyne, L. Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behavior: Its pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). En L.L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 215-285). Greenwich, C. T.: JAI Press.

- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J., Tremblay, M. & Fils, J. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1177-1187.
- Villanova, P. & Roman, M. A. (1993). A metaanalytic review of situational constraints and work-related outcomes: Alternative approaches to conceptualization. *Human Resource Management Review, 3*, 147-175.
- Villarreal, F. M., Gómez, J. G. & Villarreal, M. D. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-Minister, 25*, 97-120.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* (Tesis doctoral). University of Iowa: C. Viswesvaran.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216-226.
- Wahba, P. S. (1975). Job satisfaction of librarians: A comparison between men and women. *College and Research Libraries, 45-51*.
- Wanous, T. D., Poland, T. D., Premarck, D. L. & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 288-297.
- Weiss, D. J., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Vol. 22). Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Werther, K. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Zaragoza, A. (2012). *Bibliotecas universitarias: Elementos estratégicos para la transformación de su cultura organizacional*. Morelia, Michoacán, México: Adrián Zaragoza Tapia.

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan **de acuerdo** estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **TOTALMENTE EN DESACUERDO.**
2. **EN DESACUERDO.**
3. **INDIFERENTE.**
4. **DE ACUERDO.**
5. **TOTALMENTE DE ACUERDO.**

## Apéndice A

### Cuestionario de Denison Organizational Culture Survey

En mi puesto actual de trabajo ocurre lo siguiente...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita.	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
15. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
16. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
17. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	1	2	3	4	5
18. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
19. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	1	2	3	4	5
20. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
21. Este grupo tiene una cultura «fuerte».	1	2	3	4	5
22. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	1	2	3	4	5
23. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	1	2	3	4	5

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan **de acuerdo** estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **TOTALMENTE EN DESACUERDO.**

2. **EN DESACUERDO.**

3. **INDIFERENTE.**

4. **DE ACUERDO.**

5. **TOTALMENTE DE ACUERDO.**

24. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
25. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
26. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	1	2	3	4	5
27. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
28. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
29. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
30. Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
31. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
32. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	1	2	3	4	5
33. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
34. Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
35. La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
36. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
37. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios.	1	2	3	4	5
38. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios.	1	2	3	4	5
39. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
40. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
41. Muchas ideas «se pierden por el camino».	1	2	3	4	5
42. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
43. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».	1	2	3	4	5
44. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
45. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
47. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
48. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5
49. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
50. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
51. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
52. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
53. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	1	2	3	4	5
54. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
55. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
56. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5



Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan **satisfecho** estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **NO ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está muy lejos de lo que desearía).
2. **ESTOY POCO SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo no es exactamente lo que desearía).
3. **ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es lo que yo desearía).
4. **ESTOY MUY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es mejor de lo que yo esperaba).
5. **ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está mucho mejor de lo que yo esperaba).

## Apéndice B

### Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota

En mi puesto actual de trabajo siento lo siguiente acerca de...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
1. La oportunidad de servir a otros.	1	2	3	4	5
2. La variedad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
3. La posición social que el trabajo me da en la comunidad.	1	2	3	4	5
4. Las políticas y prácticas hacia los empleados en esta biblioteca.	1	2	3	4	5
5. La forma cómo mi supervisor y yo nos entendemos.	1	2	3	4	5
6. La seguridad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
7. La cantidad de pago por el trabajo que hago.	1	2	3	4	5
8. Las condiciones de trabajo como: temperatura, luz y ventilación.	1	2	3	4	5
9. Las oportunidades de mejorar en este trabajo.	1	2	3	4	5
10. El espíritu de cooperación entre mis colegas.	1	2	3	4	5
11. La oportunidad de ser responsable de planear mi trabajo.	1	2	3	4	5
12. La forma como se me distingue cuando hago un buen trabajo.	1	2	3	4	5
13. Ser capaz de ver los resultados del trabajo que hago.	1	2	3	4	5
14. La oportunidad de estar al servicio de otra gente.	1	2	3	4	5
15. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	1	2	3	4	5
16. La oportunidad de ser "alguien" en la comunidad.	1	2	3	4	5
17. Las políticas de la biblioteca y la manera como se administran.	1	2	3	4	5
18. La forma como mi jefe maneja a sus empleados.	1	2	3	4	5
19. La manera como mi trabajo me provee de un futuro más seguro.	1	2	3	4	5
20. La oportunidad de hacer tanto dinero como mis amigos.	1	2	3	4	5
21. El medio ambiente del lugar donde trabajo.	1	2	3	4	5
22. La oportunidad de avanzar en este trabajo.	1	2	3	4	5
23. La oportunidad de hacer amigos cercanos entre mis compañeros.	1	2	3	4	5
24. La capacidad de tomar decisiones por mí mismo.	1	2	3	4	5
25. La manera como yo obtengo crédito completo por mi trabajo.	1	2	3	4	5
26. Ser capaz de estar orgulloso de un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
27. La oportunidad de ayudar a otra gente.	1	2	3	4	5
28. La oportunidad de estar sólo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
29. La oportunidad de relacionarme con gente importante.	1	2	3	4	5
30. La manera como se informan las políticas de la biblioteca.	1	2	3	4	5
31. El apoyo administrativo que mi jefe ofrece a sus empleados.	1	2	3	4	5
32. La manera como mi trabajo me otorga seguridad en el empleo.	1	2	3	4	5
33. Como mi salario se compara al de otros en otras bibliotecas.	1	2	3	4	5
34. Lo placentero de las condiciones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
35. Las formas como las promociones se dan en este trabajo.	1	2	3	4	5
36. La camaradería de mis colegas.	1	2	3	4	5
37. La oportunidad de ser responsable en el trabajo de otros.	1	2	3	4	5
38. El reconocimiento que tengo por el trabajo que hago.	1	2	3	4	5

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan **satisfecho** estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **NO ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está muy lejos de lo que desearía).
2. **ESTOY POCO SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo no es exactamente lo que desearía).
3. **ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es lo que yo desearía).
4. **ESTOY MUY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es mejor de lo que yo esperaba).
5. **ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está mucho mejor de lo que yo esperaba).

39. La oportunidad de hacer algo que valga la pena.	1	2	3	4	5
40. La oportunidad de hacer algo por mi prójimo.	1	2	3	4	5
41. La oportunidad de hacer algo diferente todos los días.	1	2	3	4	5
42. La oportunidad de ser importante ante los demás.	1	2	3	4	5
43. La forma como las políticas de la biblioteca se ponen en práctica.	1	2	3	4	5
44. La forma como mi jefe toma las quejas de sus empleados.	1	2	3	4	5
45. Lo estable que es mi trabajo.	1	2	3	4	5
46. Mi paga y la cantidad de trabajo que hago.	1	2	3	4	5
47. Las condiciones físicas de mi trabajo.	1	2	3	4	5
48. Las oportunidades de promoción en este trabajo.	1	2	3	4	5
49. La forma en que mis colegas son amigables.	1	2	3	4	5
50. La libertad para utilizar mis propios juicios.	1	2	3	4	5
51. La manera como se me dice que hago bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
52. La oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo.	1	2	3	4	5
53. La oportunidad de dar un pequeño servicio a otras personas.	1	2	3	4	5
54. La oportunidad de hacer muchas cosas diferentes en el trabajo.	1	2	3	4	5
55. La oportunidad de tener un lugar definido en la comunidad.	1	2	3	4	5
56. La forma como la institución trata a sus empleados.	1	2	3	4	5
57. Las relaciones personales entre mi jefe y sus empleados.	1	2	3	4	5
58. La forma como los despidos y los cambios se evitan en mi trabajo.	1	2	3	4	5
59. Como mi salario se compara con el de otros bibliotecarios.	1	2	3	4	5
60. Las condiciones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
61. Mis oportunidades para avanzar.	1	2	3	4	5
62. La forma como mis colegas se llevan entre sí.	1	2	3	4	5
63. La responsabilidad en mi trabajo.	1	2	3	4	5
64. El reconocimiento que obtengo por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
65. Los logros que obtengo por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan **de acuerdo** estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **TOTALMENTE EN DESACUERDO.**
2. **EN DESACUERDO.**
3. **INDIFERENTE.**
4. **DE ACUERDO.**
5. **TOTALMENTE DE ACUERDO.**

## Apéndice C

### Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios

En mi puesto actual de trabajo siento lo siguiente acerca de...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
1. Demuestro amabilidad al brindar servicio al usuario.	1	2	3	4	5
2. Soy atento con los usuarios.	1	2	3	4	5
3. Tengo disposición para resolver las solicitudes de información de los usuarios.	1	2	3	4	5
4. Resuelvo con rapidez una solicitud de información.	1	2	3	4	5
5. Logro conseguir la información que requiere el usuario.	1	2	3	4	5
6. Ofrezco al usuario información complementaria que satisfaga mejor su requerimiento de información.	1	2	3	4	5
7. Demuestro mucho interés por mi trabajo.	1	2	3	4	5
8. Demuestro una gran vocación al realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. Tengo ritmo sostenido y rápido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta que mi trabajo salga a la perfección.	1	2	3	4	5
11. Recibo “en forma oportuna” de mi jefe, la información que requiero para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
12. Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas con mis compañeros.	1	2	3	4	5
13. Existen oportunidades para compartir las mejores prácticas de conocimientos de mi trabajo con mi jefe.	1	2	3	4	5
14. Existe un sistema de comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe).	1	2	3	4	5
15. Realizo mis funciones y actividades en tiempo y forma.	1	2	3	4	5
16. Es mi responsabilidad entregar los productos de mi trabajo cumpliendo con las especificaciones solicitadas.	1	2	3	4	5
17. Es mi responsabilidad entregar los productos de mi trabajo en el formato adecuado y con la información completa.	1	2	3	4	5
18. Me considero una persona responsable en la entrega de los productos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
19. Cuando se requiere hacer un trabajo en grupo, me muestro cooperativo.	1	2	3	4	5
20. En actividades conjuntas, colaboro con mis compañeros y realizo la parte del trabajo que me corresponde.	1	2	3	4	5
21. Me siento en todo momento apoyado por el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
22. En la biblioteca se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
23. El grupo se mantiene unido para alcanzar una meta común después de que se ha acordado.	1	2	3	4	5
24. Tengo los conocimientos para realizar las tareas propias de mi puesto.	1	2	3	4	5
25. Conozco las normas y procedimientos del trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
26. Comprendo las tareas y técnicas del trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
27. Poseo las habilidades específicas que se requieren para realizar todas las facetas de mi trabajo.	1	2	3	4	5
28. Apago las lámparas de luz que no se utilizan.	1	2	3	4	5

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan **de acuerdo** estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **TOTALMENTE EN DESACUERDO.**

2. **EN DESACUERDO.**

3. **INDIFERENTE.**

4. **DE ACUERDO.**

5. **TOTALMENTE DE ACUERDO.**

29. Existe en la biblioteca una conciencia de ahorro de agua.	1	2	3	4	5
30. Reciclo y reutilizo el papel y cartón usado.	1	2	3	4	5
31. Fomento la protección y cuidado al medio ambiente en mi trabajo.	1	2	3	4	5