



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

***LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS **BIBLIOTECARIOS** Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
BIBLIOTECARIOS***

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
DOCTOR EN BIBLIOTECOLOGÍA Y
ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTA:

BLANCA LIDIA MIRANDA VALENCIA

Tutor: DR. JUAN VOUTSSÁS MÁRQUEZ – IIBI
Cotutores: DR. HESHMATALLAH KHORRANZADEH – FFyL
DR. ROBERTO GARDUÑO VERA – IIBI

México, D. F., septiembre, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi mamá, *TERESA*,
tu gran amor hacia mí,
de aquí a las estrellas y de regreso,
siempre me acompañará.
Mis logros también son tuyos.

A mi papá, *ANTONIO*,
en los momentos más difíciles,
tu etérea presencia me reconforta.
Gracias por esos amorosos abrazos.

A mi hermano, *DAVID*,
desde donde te encuentras,
aún siento que me cuidas.
Por siempre serás
¡el hermano al que más quiero!

A *SALVADOR*,
por tu apoyo, comprensión y protección,
incluso de mi misma.
Me has mostrado lo que es
tener inteligencia emocional.

AGRADECIMIENTOS

Por sus comentarios tan acertados y oportunos que ayudaron a enriquecer este trabajo, agradezco a mi tutor Dr. Juan Voutssás Márquez y a mis cotutores Dr. Heshmatallah Khorrazadeh y Dr. Roberto Garduño Vera. Igualmente, a la Dra. Georgina Araceli Torres Vargas y la Dra. Brenda Cabral Vargas por sus valiosos comentarios.

Un reconocimiento especial a los directivos y bibliotecarios que participaron en este trabajo. Sin su colaboración hubiera sido difícil llevar a cabo la investigación.

No tengo palabras para agradecer las recomendaciones y consejos del Dr. Jesús Figueroa Nazuno. Me ayudaron a resolver mis inquietudes, me dieron ánimos para superar mis tropiezos y me invitaron a celebrar mis avances.

A quienes en algún momento formaron parte de mi equipo de trabajo, por su solidaridad en todo momento. Fue un honor haber sido su líder, gracias: Carmen, Claudia, Gloria, Guadalupe, Isabel, Juanita, Margarita, Martha, Leticia, Lourdes, Nieves, Rocío y Victoria.

Es invaluable el apoyo y la amabilidad que la Lic. María Candelaria Mendoza y Marcela de León, del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, me dispensaron.

A los funcionarios del Centro de Investigación en Computación del Instituto Politécnico Nacional, por su apoyo para concluir esta meta. Y por supuesto a la Universidad Nacional Autónoma de México, por todas las facilidades que brinda a su comunidad para realizar este tipo de estudios.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	xix
Capítulo I. Marco teórico: La inteligencia emocional	1
1.1. De la inteligencia racional a la inteligencia social	1
1.2. Las emociones desde la teoría cognitiva	8
1.3. Fundamentos y definición de inteligencia emocional	17
1.4. Modelos de inteligencia emocional	20
1.4.1. Modelos de habilidad	21
1.4.2. Modelos mixtos	25
1.4.2.1. Modelo de competencias en inteligencia emocional	25
1.4.2.2. Modelo de inteligencia emocional-social	29
1.5. Instrumentos de medición de inteligencia emocional	31
1.5.1. Trait-Meta Mood Scale	34
1.5.2. Multifactor Emotional Intelligence Scale	37
1.5.3. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test	40
1.5.4. Emotional Competency Inventory	43
1.5.5. Emotional Quotient Inventory	44
1.6. La inteligencia emocional de los líderes	47
1.7. La inteligencia emocional de los bibliotecarios	57
1.8. Reflexiones sobre la relevancia de la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas	59
Capítulo II. Marco teórico: El clima de servicio	63
2.1. Los servicios	63
2.1.1. Características de los servicios	63
2.1.2. Calidad de los servicios	65
2.1.3. Evaluación de la calidad de los servicios	68
2.2. El clima organizacional	72
2.3. El clima de servicio	80

2.3.1. Definición del clima de servicio	80
2.3.2. Fundamentos del clima de servicio	81
2.3.3. Dimensiones del clima de servicio	87
2.3.4. Instrumentos de medición del clima de servicio	96
2.3.5. Impacto del clima de servicio en la calidad del servicio	98
2.4. El clima organizacional en las bibliotecas	99
2.5. Reflexiones sobre la relevancia del clima de servicio en las bibliotecas	103
Capítulo III. La inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicio en las bibliotecas: un modelo propuesto	107
3.1. La inteligencia emocional de los líderes y el clima de servicio: una revisión de la literatura	107
3.2. Definición del modelo IECSBi	110
3.3. Descripción del modelo IECSBi	116
3.3.1. La inteligencia emocional de los directivos	116
3.3.2. El clima de servicio en las bibliotecas	118
3.3.2.1. Dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas	118
3.3.2.2. Diseño de la encuesta del clima de servicio en las bibliotecas	122
3.4. Influencia de la inteligencia emocional de los directivos en el clima de servicio de las bibliotecas	128
Capítulo IV. Procedimiento y análisis de los resultados	143
4.1. La inteligencia emocional de los directivos	143
4.1.1. Los directivos participantes	143
4.2.1. La atención emocional de los directivos	150
4.2.2. La claridad emocional de los directivos	152
4.2.3. La reparación emocional de los directivos	154
4.2.4. Análisis de la inteligencia emocional de los directivos	156
4.2.5. Nivel de la inteligencia emocional de los directivos	159
4.2. El clima de servicio en las bibliotecas	164
4.2.1. Los bibliotecarios participantes	164
4.2.2. Análisis de la distribución del clima de servicio en las bibliotecas	168
4.2.2.1. Análisis de la distribución del clima de factores	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1.1 Intensidad de las emociones básicas y secundarias	13
1.2 Respuestas adaptativas y desadaptativas de las emociones	16
1.3 Descripción de las competencias emocionales de Goleman	27
1.4 Descripción de los componentes de la inteligencia emocional-social de Bar-On	30
1.5 Instrumentos de medición de la inteligencia emocional	34
1.6 Tareas de la Multifactor Emotional Intelligence Scale	38
1.7 Tareas del Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test	41
1.8 Uso de la inteligencia emocional de los líderes de acuerdo al modelo de Mayer y Salovey	48
1.9 Trabajos sobre la inteligencia emocional y el liderazgo	52
1.10 Correlación entre la inteligencia emocional y diferentes tipos de liderazgo	54
1.11 Características de los diferentes tipos de líder	55
1.12 Correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño del líder	56
2.1 Dimensiones e ítems del LibQual+	71
2.2 Dimensiones del clima organizacional	75
2.3 Dimensiones de los aspectos básicos del modelo de Schneider et al. (1998)	89
2.4 Dimensiones del clima de servicio del modelo de Schneider et al. (1998)	89
2.5 Dimensiones del SMPI	90
2.6 Dimensiones del modelo SERV*OR	92
2.7 Dimensiones del modelo factores del clima organizacional (de servicio)	93
2.8 Dimensiones del clima de servicio de TI	94
2.9 Agrupación de las dimensiones del clima de servicio	95
3.1 Evaluación de la TMMS-24	117
3.2 Definición conceptual de las dimensiones de los factores fundamentales	120

3.3	Definición conceptual de las dimensiones del clima de servicios bibliotecarios	122
3.4	Evaluación del clima de factores fundamentales y del clima de servicios bibliotecarios	124
3.5	Análisis de elementos con alfa de Cronbach de las dimensiones del clima de factores fundamentales y del clima de servicios bibliotecarios	125
3.6	Análisis de elementos de los ítems de las dimensiones de los factores fundamentales	126
3.7	Análisis de elementos de los ítems de las dimensiones del clima de servicios bibliotecarios	127
3.8	Uso de la inteligencia emocional del directivo en la creación del clima de servicio en las bibliotecas	129
4.1	Directivos por Estado, institución y biblioteca	149
4.2	Número de alumnos por institución	150
4.3	Distribución de la atención emocional por ítem y género de los directivos	151
4.4	Media y desviación estándar de los ítems de la atención emocional por género de los directivos	152
4.5	Distribución de la claridad emocional por ítem y género de los directivos	153
4.6	Media y desviación estándar de los ítems de la claridad emocional por género de los directivos	154
4.7	Distribución de la reparación emocional por ítem y género de los directivos	155
4.8	Media y desviación estándar de los ítems de la reparación emocional por género de los directivos	156
4.9	Media y desviación estándar de la inteligencia emocional de los directivos y un grupo de mexicanos	157
4.10	Modelo lineal general de la inteligencia emocional y diversos factores categóricos	158
4.11	Evaluación de la inteligencia emocional de los directivos por género	159
4.12	Tabla de contingencia del nivel de IE del directivo por género	163
4.13	Directivos y bibliotecarios por Estado, institución y biblioteca	165
4.14	Distribución de capacitación por ítem y función de los bibliotecarios	169
4.15	Distribución de comunicación por ítem y función de los bibliotecarios	170

4.16	Distribución de apoyo del directivo por ítem y función de los bibliotecarios	172
4.17	Distribución de cooperación por ítem y función de los bibliotecarios	173
4.18	Distribución de recursos por ítem y función de los bibliotecarios	175
4.19	Distribución de apreciación de la calidad del servicio por ítem y función de los bibliotecarios	177
4.20	Distribución de interés por el usuario por ítem y función de los bibliotecarios	178
4.21	Distribución de estrategias directivas por ítem y función de los bibliotecarios	181
4.22	Distribución de retroalimentación del usuario por ítem y función de los bibliotecarios	182
4.23	Media y desviación estándar de los factores fundamentales por dimensión	184
4.24	Media y desviación estándar del clima de servicios bibliotecarios por dimensión	185
4.25	Modelo lineal general de los factores fundamentales y diversos factores categóricos	187
4.26	Modelo lineal general del clima de servicios bibliotecarios y diversos factores categóricos	188
4.27	ANOVA del clima de factores fundamentales y las funciones de los bibliotecarios	193
4.28	ANOVA del clima de servicios bibliotecarios y las funciones de los bibliotecarios	193
4.29	Estadísticas tabuladas de la atención emocional y el clima de factores fundamentales	195
4.30	Estadísticas tabuladas de la claridad emocional y el clima de factores fundamentales	196
4.31	Estadísticas tabuladas de la reparación emocional y el clima de factores fundamentales	197
4.32	Estadísticas tabuladas de la atención emocional y el clima de servicios bibliotecarios	198
4.33	Estadísticas tabuladas de la claridad emocional y el clima de servicios bibliotecarios	199
4.34	Estadísticas tabuladas de la reparación emocional y el clima de servicios bibliotecarios	200
4.35	Media y desviación estándar del nivel de inteligencia emocional de los	202

	directivos relacionadas con el clima de factores fundamentales	
4.36	Media y desviación estándar del nivel de inteligencia emocional de los directivos relacionadas con el clima de servicios bibliotecarios	203
4.37	ANOVA del nivel de inteligencia emocional de los directivos y el clima de factores fundamentales	205
4.38	ANOVA del nivel de inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicios bibliotecarios	205
4.39	Prueba chi-cuadrada del nivel de inteligencia emocional y el clima factores fundamentales	206
4.40	Prueba chi-cuadrada del nivel de inteligencia emocional y el clima de servicios bibliotecarios	207
4.41	Correlación de Pearson entre el nivel de inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicio en las bibliotecas	209

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
0.1	Estructura de la tesis	xxix
1.1	Tipos y habilidades de inteligencia	7
1.2	Proceso de la valoración para la emoción de Arnold	9
1.3	Proceso de las valoraciones complejas de Lazarus	10
1.4	Círculo de emociones básicas de Plutchik	12
1.5	Intensidad de las emociones básicas según Plutchik	12
1.6	Modelo de habilidad de Mayer y Salovey	22
1.7	Modelo de competencias emocionales de Goleman	26
1.8	Modelo de inteligencia emocional-social de Bar-On	29
2.1	Clima psicológico vs clima organizacional	76
2.2	Relación entre la diversidad de climas existentes en una organización	78
2.3	Clima global de una organización	79
2.4	Modelo del clima de servicio de Schneider et al. (1998)	88
2.5	Modelo SERV*OR	91
2.6	Modelo Factores del clima organizacional (de servicio)	92
3.1	Modelo IECSBi	115
3.2	Grados de correlación lineal	125
3.3	La inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicio en las bibliotecas	130
4.1	Directivos por género	144
4.2	Directivos por nivel de responsabilidad y género	145
4.3	Directivos por edad y género	146
4.4	Directivos por nivel educativo y género	147
4.5	Directivos por formación educativa y género	148
4.6	Directivos por experiencia en el puesto y género	148
4.7	Media por dimensión y género de la inteligencia emocional de los directivos	157
4.8	Nivel de la atención emocional por género	160
4.9	Nivel de la claridad emocional por género	161

4.10	Nivel de la reparación emocional por género	162
4.11	Nivel de la inteligencia emocional por género	162
4.12	Bibliotecarios por género	166
4.13	Bibliotecarios por edad	166
4.14	Bibliotecarios por funciones desempeñadas	167
4.15	Bibliotecarios por experiencia en el puesto	167
4.16	Bibliotecarios por nivel educativo	168
4.17	Nivel del clima de factores fundamentales	189
4.18	Nivel del clima de servicios bibliotecarios	191

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas en el clima de servicios bibliotecarios. La inteligencia emocional comprende las habilidades para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones, tanto propias como las de los demás. Se utilizó el modelo de Mayer y Salovey, y la versión al español de la *Trait Meta-Mood Scale* para evaluar la inteligencia emocional de los directivos. Los datos indican que los líderes, generalmente, poseen moderada inteligencia emocional. La evaluación del clima de servicio se basó en el modelo de Schneider, cuya concepción involucra las percepciones compartidas de los subalternos de las prácticas, los procedimientos y las conductas relacionados con la calidad del servicio. En la investigación participaron 190 directivos y 293 bibliotecarios. La mayoría de los bibliotecarios percibe que el clima de servicios bibliotecarios es positivo. Los resultados sugieren que la inteligencia emocional de los directivos no influye en el clima de servicios bibliotecarios y que se requieren ciertos factores fundamentales para el surgimiento de un adecuado clima de servicio en las bibliotecas.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the influence of emotional intelligence of managers of libraries in library service climate. Emotional intelligence includes the ability to perceive, use, understand and regulate emotions, both their own and those of others. We used the Mayer and Salovey model, and the Spanish version of the *Trait Meta-Mood Scale* for assessing emotional intelligence of managers. Data indicate that leaders generally have moderate emotional intelligence. The service climate assessment was based on the model of Schneider, whose design involves shared perceptions of the subordinates of the practices, procedures and behaviors related to service quality. The research involved 190 managers and 293 librarians. Most librarians perceived library service climate is positive. The results suggest that emotional intelligence of managers does not affect the climate of library and required certain fundamental factors for the emergence of a suitable service climate in libraries.

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo se han realizado intentos por identificar las características que distinguen a las personas sobresalientes. Por muchos años se consideró que las únicas características a tomar en cuenta correspondían a las inteligencias lógico-matemática y lingüística. Sin embargo, en las últimas décadas se ha planteado que, además de estas inteligencias, las personas poseen otras, como la inteligencia social, según E. L. Thorndike; o la inteligencia práctica, de acuerdo con Sternberg, las cuales centran su atención en las relaciones que las personas establecen entre sí. Para Gardner, existen dos tipos de inteligencia vinculadas con estas relaciones: la interpersonal y la intrapersonal. Estos antecedentes, así como los trabajos referentes a qué disparador provoca una emoción, cómo se procesa y qué respuestas origina, dieron lugar a la inteligencia emocional, la cual se define como: “... *la habilidad para percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular emociones con el fin de promover un crecimiento emocional e intelectual*” (Mayer y Salovey, 1997/2004, p. 35). De acuerdo con Salovey, Mayer y Caruso (2002/2004) la inteligencia emocional forma parte de la psicología positiva, y desde dicha perspectiva se aborda en este trabajo.

A lo largo del día, las personas establecen diversas relaciones en diferentes entornos. Toda relación interpersonal se ve afectada por las emociones de los involucrados. Las habilidades que despliega una persona para hacer frente a las emociones, tanto propias como de los demás, determinan que la interacción resulte ser satisfactoria o desagradable. Tales habilidades competen a la inteligencia emocional, de ahí su importancia.

Desde el nacimiento del término se han propuesto diversos modelos. Si bien, sólo tres de ellos cuentan con un fundamento teórico sólido y una amplia

investigación empírica, por lo que gozan de mayor aceptación científica. Uno, el modelo de habilidad de Mayer y Salovey (Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1997/2004), la concibe como un conjunto de habilidades similares a las de una inteligencia estándar. Los otros, el modelo de competencias de inteligencia emocional de Goleman (1999; Goleman, Boyatzis y McKee, 2005) y el modelo de inteligencia emocional-social de Bar-On (2006), además de las habilidades de inteligencia emocional, incluyen rasgos de personalidad.

Con el fin de medir las habilidades propuestas por cada modelo, se diseñaron diversos instrumentos que pueden ser de tipo autoinforme (por ejemplo, la *Trait-Meta Mood Scale* del modelo de Mayer y Salovey), medida de habilidad (por ejemplo, *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* del modelo de Mayer y Salovey) o informe de observadores externos (por ejemplo, *Emotional Competency Inventory* del modelo de Goleman).

Un líder emocionalmente inteligente: entiende que las emociones transmiten información y que es imprescindible identificarlas con precisión en él mismo y en los demás, para poder, a su vez, transmitir y expresar las emociones adecuadas que faciliten la comunicación efectiva. Es decir, tiene habilidad para identificar las emociones. Así mismo, advierte que las emociones guían el pensamiento, preparan para la acción y contribuyen a evaluar diferentes opciones para la resolución de problemas. Es decir, posee habilidad para usar las emociones. Igualmente, percibe el origen de las emociones, sabe que cambian conforme las circunstancias y son útiles para predecir el futuro emocional. Es decir, cuenta con habilidad para entender las emociones. Del mismo modo, incorpora las emociones de manera inteligente al momento de razonar, solucionar problemas, emitir un juicio y conducirse, está abierto a todo tipo de emociones, ya sean positivas o negativas, y emplea estrategias para mantener las positivas y transmutar las negativas. Es decir, maneja las emociones.

También se asevera que la inteligencia emocional del líder influye en la calidad del servicio (Cherniss, 2005) y contribuye a establecer un clima organizacional positivo (Goleman, 2005b), ya que permite al líder: motivar a sus subalternos en la consecución de las metas de su unidad de trabajo y los objetivos de la organización; crear un clima de confianza, comunicación, cooperación y bienestar, al fomentar relaciones interpersonales de alta calidad; transformar las emociones negativas por unas positivas, lo que resulta en el incremento del desempeño, entre otras.

El clima organizacional es el ambiente que se respira al visitar una organización. Por medio del clima se intenta describir y comprender el funcionamiento interno de las organizaciones y cómo lo experimentan los empleados. Al percibir y procesar lo que sucede a su alrededor, los empleados le otorgan un significado y lo toman como guía de conducta. Así, existen climas que motivan a los miembros a dar lo mejor de sí para alcanzar las metas de la organización, o al contrario, existen climas que los coartan. El clima organizacional se aborda desde la perspectiva de la psicología industrial/organizacional.

Una organización puede presentar varios climas, siendo uno de ellos el clima de servicio (Schneider, White y Paul, 1998), el cual se define como: *“... las percepciones compartidas de los empleados acerca de las prácticas, los procedimientos y las conductas, relacionados con el servicio al cliente y la calidad del servicio, que son recompensados, apoyados y esperados”* (p. 151).

No obstante la existencia de otras definiciones, se eligió esta, por ser Schneider el experto que más ha estudiado este clima particular y por su amplia investigación teórica y empírica que la sustenta.

Ante la imposibilidad del directivo de verificar personalmente la calidad de los servicios cuando se realiza la entrega, debe implementar guías de acción que indiquen a sus colaboradores que el servicio al cliente es prioritario, como son: los

planes, las políticas, las prácticas y los procedimientos, así como alabar y recompensar el servicio excelente.

Si bien es cierto que el cliente es el único que puede juzgar la calidad del servicio, se ha comprobado en repetidas ocasiones que la opinión del empleado que presta el servicio, se relaciona con el sentir del cliente. Cuando el empleado entrega el servicio, el contacto físico que establece con el cliente les permite a ambos compartir su percepción del funcionamiento de la organización y de este modo llegan a establecer la misma concepción acerca de la calidad del servicio.

A pesar de las declaraciones de que la inteligencia emocional del directivo es determinante en el clima que impera en la organización, aún hace falta llevar a cabo estudios que confirmen su influencia en el clima de servicio. No obstante, se ha descubierto una relación positiva entre la inteligencia emocional y la calidad del servicio (Feyerherm y Rice, 2002). Asimismo, se encontraron dos trabajos en los que se relaciona la inteligencia emocional de los directivos. Uno respecto al clima organizacional, donde se agrupan las percepciones de los empleados. El otro respecto al clima psicológico, donde se toman las opiniones de forma individual.

Es importante mencionar que en el ámbito bibliotecario se han realizado pocas investigaciones teóricas y empíricas sobre la inteligencia emocional de los directivos, las cuáles se han centrado en identificar las competencias de inteligencia emocional de forma indirecta, a través de los anuncios de las ofertas de trabajo.

Entre las responsabilidades de los directivos de las bibliotecas se encuentran: crear equipos de trabajo, diseñar planes y proyectos, motivar al personal, definir y comunicar metas colectivas, promover el cambio, fomentar el pensamiento creativo, alentar la participación e instituir relaciones interpersonales fructíferas. La inteligencia emocional les puede ayudar a cumplir con esas responsabilidades,

considerando que las relaciones laborales, al igual que todo tipo de relación interpersonal, se ven influenciadas por las emociones.

El compromiso de los bibliotecarios de proporcionar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de información de los usuarios, los ha motivado a diseñar y utilizar diferentes instrumentos que recolecten opiniones, y permitan evaluar la calidad de los servicios ofrecidos. Sin embargo, aún no se ha examinado un tipo particular de clima organizacional: el clima de servicio.

Por medio del clima de servicio, el directivo de la biblioteca motiva a los bibliotecarios a proporcionar servicios de calidad y les transmite su interés por ofrecer servicios excelentes. A fin de crear el clima de servicio, el directivo: diseña prácticas, procedimientos, políticas y rutinas que enfatizan la entrega de servicios de calidad; plantea estrategias directivas encaminadas a satisfacer las necesidades del usuario; reconoce y recompensa a los bibliotecarios por ofrecer servicios excelentes a los usuarios; y se preocupa por solicitar retroalimentación del usuario para mejorar el servicio. Para que surja el clima de servicio en la biblioteca, el directivo debe procurar a los bibliotecarios ciertos factores fundamentales, como son: proporcionar capacitación, fomentar la comunicación entre él y los bibliotecarios, ofrecer apoyo en la realización de las actividades, promover la cooperación entre todo el personal de la biblioteca y proveer los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

La inteligencia emocional puede contribuir a que los directivos establezcan un clima de servicio positivo, si consideramos que:

- La habilidad para identificar las emociones por parte de los directivos, les permite percibir las emociones que les generan a los bibliotecarios sus decisiones y planteamientos. Por ejemplo, el agrado o desagrado de los bibliotecarios por la capacitación recibida.
- La habilidad para usar las emociones les facilita transmitir con acierto el porqué de sus decisiones y planteamientos relacionados con el servicio, y

de esta manera motivar a los bibliotecarios en la consecución de las metas y proyectos dirigidos a ofrecer servicios de calidad. Por ejemplo, el establecimiento de un nuevo servicio.

- La habilidad para entender las emociones les hace posible advertir que las emociones cambian con el tiempo. Por ejemplo, la insatisfacción por la inadecuada capacitación recibida, puede evolucionar en inseguridad al prestar el servicio y entregar servicios de mala calidad o producir enfrentamientos con los usuarios.
- La habilidad para manejar las emociones, les ayuda a elegir la estrategia adecuada para transformar las emociones negativas en unas positivas, por ejemplo, al darse cuenta de que la incomodidad se origina por la insatisfacción de los bibliotecarios debido a la escasa capacitación, se toma la decisión de incrementar la capacitación. De este modo, cambia la emoción a complacencia, dando como resultado que los bibliotecarios traten a los usuarios con cordialidad y estén más comprometidos a ofrecer servicios de calidad.

De ahí la importancia que el directivo se sirva de su inteligencia emocional en el establecimiento del clima de servicio en la biblioteca.

Para apoyar las labores académicas de los futuros profesionistas con información que les permita obtener o ampliar sus conocimientos, cada institución ha instaurado una o varias bibliotecas. El propósito de toda biblioteca es atender al mayor número de miembros de su comunidad. Para ello, es necesario contar con recursos humanos, documentales, financieros y tecnológicos, a fin de poder ofrecer servicios de calidad acorde a la demanda de sus usuarios.

Por lo antes expuesto, es valioso comprobar la repercusión de la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas universitarias en el clima de servicio existente en las mismas –considerando que, como líderes, estos motivan a sus colaboradores a entregar servicios de calidad para satisfacer las necesidades de

los usuarios—, con el fin de ofrecer una opción para incrementar la calidad de los servicios. Con ello logran asegurar la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios, mantienen a los usuarios cautivos y atraen a nuevos usuarios, sobre todo en estos tiempos en los que el Internet está siendo un gran competidor para las bibliotecas.

El problema que se analiza en el presente trabajo es: verificar la trascendencia de la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas en el clima de servicio en las bibliotecas.

El objetivo general de la investigación es:

- Determinar si la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas influye en el clima de servicio de las bibliotecas universitarias.

Los objetivos específicos son:

- Identificar el modelo adecuado para medir la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas universitarias.
- Definir conceptual y operacionalmente las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas universitarias.
- Diseñar un instrumento que mida el clima de servicio en las bibliotecas universitarias.
- Analizar si existe correlación entre la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas y el clima de servicio en las bibliotecas universitarias.

Las preguntas de investigación a responder se refieren a:

- ¿Qué modelo es el más adecuado para medir la inteligencia emocional de los directivos?
- ¿Qué nivel de inteligencia emocional poseen los directivos de las bibliotecas?

- ¿Cuáles dimensiones conceptuales debe comprender el clima de servicio en las bibliotecas universitarias?
- ¿Qué ítems debe contener la encuesta para medir el clima de servicio en las bibliotecas universitarias?
- ¿Existe relación entre la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas y el clima de servicio en las bibliotecas universitarias?

La investigación ofrece varios beneficios:

- Aportación teórica. Al revisar los modelos de la inteligencia emocional y del clima de servicio, así como los instrumentos para medirlos en otros contextos y países.
- Aportación metodológica. Al medir la inteligencia emocional de los directivos por medio de un cuestionario, –no solo de manera indirecta, como se ha realizado en nuestra disciplina–, y al determinar las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas y desarrollar un cuestionario que lo evalúa. Es importante considerar que este trabajo es el primero de su tipo, tanto en el ámbito nacional como internacional.
- Aportación práctica. Al constituir una alternativa para evaluar, y posteriormente, incrementar la calidad de los servicios bibliotecarios. Con ello, contribuir a alcanzar el fin último de toda biblioteca, que es la satisfacción de las necesidades de información de los alumnos y profesores de la institución a la que pertenece.
- Aportación socioeconómica. Al identificar que no se satisfacen del todo los requerimientos de los usuarios, los directivos de las bibliotecas pueden desarrollar una mayor inteligencia emocional que les permita establecer un clima positivo de servicio en las bibliotecas. En caso de que sí se satisfagan las necesidades de los usuarios, puede continuarse en la misma tónica o idearse otros servicios que sobrepasen las expectativas de los usuarios, con lo que se alcanzará la excelencia del servicio. Con esto, se aprovecharán de manera óptima los recursos humanos, materiales,

financieros y tecnológicos asignados a la biblioteca y se contribuirá con los objetivos de la educación.

Las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas del trabajo son:

H₁: Los directivos de las bibliotecas con alta inteligencia emocional crean un clima de servicio positivo en las bibliotecas.

H₀₁: Los directivos de las bibliotecas con alta inteligencia emocional no crean un clima de servicio positivo en las bibliotecas.

H₂: Los directivos de las bibliotecas con baja inteligencia emocional crean un clima de servicio negativo en las bibliotecas.

H₀₂: Los directivos de las bibliotecas con baja inteligencia emocional no crean un clima de servicio negativo en las bibliotecas.

La metodología de la investigación se plantea como de tipo correlacional/explicativa. Correlacional, al determinar cómo se relaciona la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas con el clima de servicio implantado en las bibliotecas. Explicativa, al utilizar un modelo que permite medir la inteligencia emocional de los directivos, con lo que se conocen las habilidades que propician un clima de servicio positivo en las bibliotecas, y que hace posible evaluar el nivel del clima de servicio en las bibliotecas.

Se emplea un diseño no experimental transversal correlacional. En principio, se identifican por medio de una revisión de la literatura, el modelo y el instrumento, para evaluar la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas universitarias. Posteriormente, se determinan las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas y se diseña un cuestionario para su medición, dirigido a los bibliotecarios. Por último, haciendo uso de los datos obtenidos por ambos cuestionarios, se correlacionan ambas variables.

El alcance de la investigación abarca a los directivos de las bibliotecas de las instituciones educativas de nivel superior, localizadas en los Estados de la

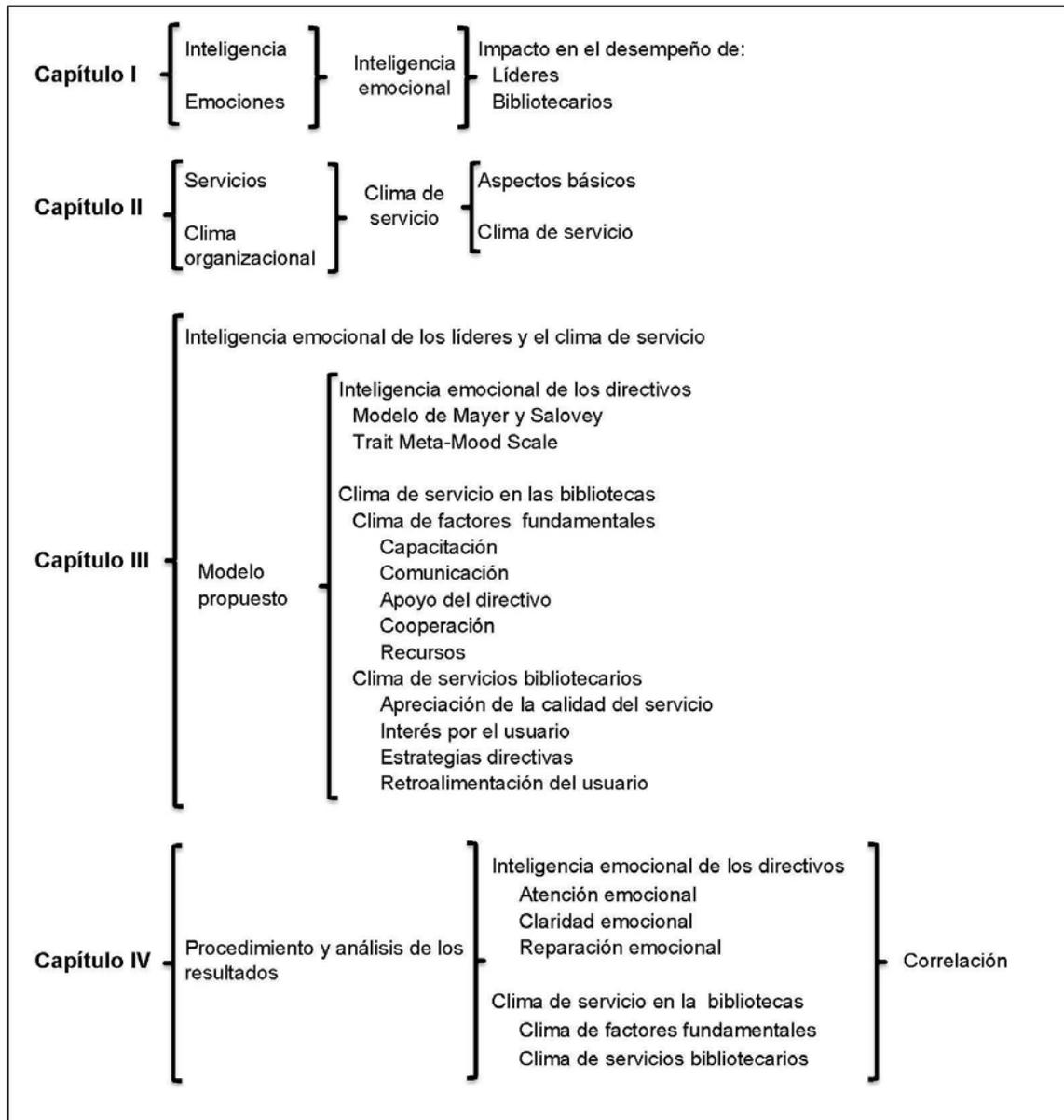
República Mexicana, así como también a sus colaboradores, los bibliotecarios. Para ello, se consultó el *Catálogo de Carreras de Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos 2007*, publicado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2007).

Este trabajo de tesis está dividido en cuatro capítulos. En los dos primeros, se cubre básicamente la revisión de la literatura. En los dos últimos, se tratan aspectos correspondientes al modelo propuesto. Su representación gráfica se muestra en la Figura 0.1 y a continuación se presenta un resumen de los mismos.

[La Figura 0.1 se encuentra en la página xxix].

En el Capítulo I se describe brevemente la evolución del concepto de inteligencia emocional, la cual, solamente de considerar la inteligencia lógico-matemática y lingüística, ha incorporado otros tipos de inteligencia que toman en cuenta el factor humano, como son la inteligencia social de Thorndike y la inteligencia práctica de Stenberg, así como las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner. Por otra parte, se reseñan las funciones de las emociones, que pueden ser de afrontamiento y sociales, al igual que los esfuerzos por identificar los disparadores que las provocan, cómo se procesan y las respuestas que asumen las personas ante diferentes emociones. Se expone que la inteligencia emocional utiliza, inteligentemente, la información que generan las emociones para responder adecuadamente al entorno. Así mismo, se enuncian los esfuerzos para identificar las habilidades que la conforman y los instrumentos para medirla. Por último, se presentan algunos hallazgos sobre la repercusión que tiene la inteligencia emocional en el desempeño de los líderes en diversos contextos y su contribución en el quehacer de los bibliotecarios. Se infiere que la inteligencia emocional puede apoyar las responsabilidades de los directivos de las bibliotecas.

Figura 0.1. Estructura de la tesis



Fuente: La autora

En el Capítulo II se presenta el fundamento teórico del clima organizacional –el ambiente que se percibe al recorrer una organización–, su medición y análisis. En seguida, se exponen las bases teóricas del clima de servicio, una clase particular de clima organizacional y los hallazgos, fruto de la investigación empírica. Entre los más relevantes se encuentran: las conductas del líder son determinantes para que surja el clima de servicio; es imprescindible que exista un clima de factores

fundamentales que favorezcan la entrega del servicio, como son: la capacitación correspondiente a las actividades que se realizan, a los nuevos servicios o las nuevas herramientas; la participación de los empleados en la toma de decisiones; el apoyo que el líder le dispensa a los empleados; la cooperación entre todos los empleados de los diferentes departamentos de la organización; y el equipo junto con los recursos indispensables para proporcionar servicios de calidad. Este clima es el cimiento para el clima de servicio, el cual se compone de: el énfasis del líder en satisfacer las necesidades de los clientes; las prácticas y las recompensas que implementa el líder, orientadas a proporcionar servicios de excelencia, y la solicitud y uso de la retroalimentación del cliente. También se presenta un análisis comparativo de las dimensiones de varios modelos del clima de servicio, los ítems que se incluyen en las encuestas diseñadas para medirlo y cuáles modelos son utilizados en la investigación de este tipo de clima. Se concluyó que el modelo de Schneider y colegas (1998), es el que cubre gran parte de las dimensiones y es el más utilizado en la exploración de este clima.

En el Capítulo III, se pone de manifiesto que a pesar de las afirmaciones de que la inteligencia emocional del líder influye en el clima de servicio, el interés por correlacionar ambos conceptos ha sido inexistente, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada. Únicamente se localizaron dos trabajos relacionados, uno que analiza la inteligencia emocional de los líderes y el clima psicológico (Klem y Schlechter, 2008) y el otro que la relaciona con el clima organizacional (Momeni, 2009). Ambos hallaron que tanto el clima psicológico, como el clima organizacional, correlacionan positivamente con la inteligencia emocional; por lo tanto entre más alto es el nivel de inteligencia emocional, más positivo es el clima.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone un modelo que relacione la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas y el clima de servicio en las bibliotecas (denominado IECSBi), con el fin de verificar que la primera influye en la segunda, el cual se detalla en el mismo Capítulo III. Inicialmente, se define el modelo propuesto y sus dimensiones. Para medir la inteligencia emocional, se

utiliza el modelo de Salovey y Mayer y la versión al castellano de su instrumento de medición *Trait Meta-Mood Scale*, realizada por Fernández-Berrocal, Extremera-Pacheco y Ramos (2004). Con el propósito de analizar el clima de servicio en las bibliotecas, se adapta el modelo de Schneider y colegas (1998) al contexto bibliotecario. En la definición de las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas y los ítems para evaluarlo, desde la perspectiva de los bibliotecarios, – además de los trabajos de Schneider, entre otros expertos–, se revisó la literatura sobre la estimación de la calidad de los servicios bibliotecarios, desde la perspectiva, principalmente, de los usuarios de la biblioteca (Cullen, 2001; Hernon y Altman, 1998; Majid, Anwar y Eisenschitz, 2001; Montgomery y Cook, 2005). En el clima de servicio en las bibliotecas, se evalúan las percepciones de los bibliotecarios, de las prácticas, procedimientos y conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas, con respecto a los servicios proporcionados a los usuarios de la biblioteca y a la calidad de los servicios bibliotecarios. El clima de servicio en las bibliotecas se aborda desde la perspectiva de los bibliotecarios, porque es de esperarse que su opinión sobre la calidad de los servicios que se proporcionan en la biblioteca coincida con la de los usuarios. Esto se basa en la correlación entre la percepción de los empleados y los clientes de diversas empresas, hallada en múltiples trabajos y propiciada por el contacto físico que mantienen al momento de la entrega del servicio. El clima de servicio en las bibliotecas está constituido por dos tipos: el clima de factores fundamentales y el clima de servicios bibliotecarios. El primero es imprescindible para que surja el clima de servicios bibliotecarios y está conformado por capacitación, comunicación, apoyo del directivo, cooperación y recursos. El segundo está conformado por apreciación de la calidad del servicio, interés por el usuario, estrategias directivas y retroalimentación del usuario.

El análisis estadístico de los datos se muestra en el Capítulo IV. En primera instancia se realiza un análisis de cada uno de los ítems de las tres dimensiones de la inteligencia emocional: atención emocional, claridad emocional y reparación emocional. Enseguida se evalúa el nivel de inteligencia emocional de los

directivos. Del mismo modo, se analizan los ítems de cada una de las dimensiones del clima de factores fundamentales y del clima de servicios bibliotecarios, y se determina el nivel del clima de servicio en las bibliotecas. Posteriormente, por medio de un análisis de los datos por variables independientes, la media y la desviación estándar de las variables, la prueba chi-cuadrada de Pearson y la correlación de Pearson, se comprueban las hipótesis.

Acorde a lo que sugieren los resultados se llegó a la conclusión de que la inteligencia emocional de los directivos no influye ni en el clima de factores fundamentales, ni en el clima de servicios bibliotecarios, y por lo tanto, en el nivel del clima de servicio en las bibliotecas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: LA INTELIGENCIA

EMOCIONAL

1.1. DE LA INTELIGENCIA RACIONAL A LA INTELIGENCIA SOCIAL

Las numerosas definiciones de inteligencia demuestran que los psicólogos aún no llegan a un consenso sobre su conceptualización. Cada una de ellas refleja su fundamento teórico y los aspectos considerados para determinar las diferencias individuales. Molero, Saiz y Esteban (1998) señalan que: “*Las definiciones comunes y tradicionales de la inteligencia han incluido conceptos y actividades tales como la capacidad de aprender, de adaptarse a situaciones nuevas, de representar y manipular símbolos y de resolver problemas*” (p. 22).

Se dice que la definición más citada es la de Wechsler (1958, citado por Salovey y Mayer, 1990), para quien la inteligencia es: “*la capacidad global del individuo para actuar de forma deliberada, para pensar racionalmente, y para conducirse eficientemente en su medio ambiente*” (p. 186).

Aunque el estudio de la inteligencia ha sido abordado desde diversos enfoques, la mayoría le otorga mucha importancia a la racional –y por tanto a las capacidades verbales, lógicas y matemáticas– como única característica de las personas inteligentes, aun cuando se ha dado a conocer la relevancia de otras más que la complementan. Algunos planteamientos relevantes sobre la inteligencia se presentan a continuación.

Test de inteligencia. Sus inicios datan de 1905 cuando Binet diseñó el primer *Test de Inteligencia*, con el fin de identificar a los niños con deficiencia mental. Terman lo adapta en 1910, con el fin de utilizarlo en EUA, nombrándolo *Test Stanford-Binet* (Gross, 2012). En la versión de 1916 se alude por vez primera al Coeficiente Intelectual (CI). Su fórmula es:

$$CI = \frac{\text{Edad mental}}{\text{Edad cronológica}} \times 100$$

La revisión de 1986 evalúa cuatro capacidades: razonamiento verbal, razonamiento abstracto o visual, razonamiento cuantitativo y memoria a corto plazo (Feldman, 2003; Gross, 2012; Molero et al., 1998).

Otros tests influyentes son la *Escala Wechsler de Inteligencia para Adultos* (Wechsler Adult Intelligence Scale, WAIS) y la *Escala Wechsler de Inteligencia para Niños* (Wechsler Intelligence Scale for Children, WISC), creados por Wechsler en 1939 y 1949 respectivamente. Estas proporcionan el CI de la capacidad verbal y de la capacidad de ejecución. Ambas escalas se han modificando en el transcurso del tiempo y han sido ampliamente utilizadas por psicólogos y pedagogos en diversos países, además de EUA, por lo que se han traducido a varios idiomas (Feldman, 2003; Gross, 2012; Molero et al., 1998).

El CI ha sido muy utilizado en el ámbito educativo, en donde los programas o universidades de prestigio solamente aceptan a los estudiantes con mayor puntaje. Lo mismo sucede en el ámbito laboral, donde se selecciona al personal con altas puntuaciones. Esta práctica, a su vez, da lugar a la discriminación de personas con menor puntaje (Gardner, 2008; Gross, 2012). Entre las críticas en el uso del CI se encuentra: que no toma en cuenta lo complejo de la mente humana y únicamente predice el éxito académico, pero no el profesional ni el personal.

Desde la postura del CI se argumenta que la inteligencia no se desarrolla por medio de la educación o la capacitación, y una vez que alcanza su nivel máximo, permanece constante a lo largo del tiempo.

Teoría de la inteligencia social. E. L. Thorndike, en su artículo *La inteligencia y su uso*, publicado en 1920, plantea la existencia de tres inteligencias, introduciendo el componente social (López, 2007; Molero et al., 1998; Salovey y Mayer, 1990):

- Inteligencia abstracta: habilidad para comprender y manejar ideas y símbolos, tales como palabras, números, fórmulas, entre otros.
- Inteligencia mecánica: habilidad para entender y manejar objetos y herramientas, por ejemplo, armas y barcos.
- Inteligencia social: habilidad para entender y manejar a hombres y mujeres, y para actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Otro investigador que ha hecho énfasis a la inteligencia social es Vernon (1933, citado por López, 2007) quién la definió como “*la habilidad para llevarse bien con las personas, el conocimiento de los asuntos sociales, la susceptibilidad a los estímulos de otros miembros de un grupo, y el insight a los estados de ánimo temporales y a los rasgos de personalidad de las personas que no conoce*” (p. 18). También Guilford (1967, citado por López, 2007), en su *Modelo de las Estructuras del Intelecto*, identifica la inteligencia social, dentro de la dimensión conductual, la cual hace referencia a las actitudes, percepciones, estados de ánimo y pensamientos, entre otros, tanto propios como de los demás.

Teoría del factor general de inteligencia. Por medio del análisis factorial, Spearman, en 1927, encontró que muchas tareas de diversos test de inteligencia correlacionaban positivamente entre sí, por lo que sustentó que existe un factor general (factor *g* o inteligencia general), así como habilidades específicas (factor *s*), como las habilidades cuantitativas, el razonamiento espacial o el lenguaje. Sostenía que quienes se desempeñan bien en una tarea mental, tienen más posibilidades de hacerlo en otras tareas de los test. Una persona inteligente entiende las cosas con rapidez, toma decisiones apropiadas, entabla conversaciones interesantes y se comporta de manera inteligente en diversas situaciones. Aseguraba que el factor *g* se hereda y se mantiene estable en el tiempo (Gross, 2012; Lilienfeld, Lynn, Namy y Woolf, 2011; López, 2007; Morris y Maistro, 2009).

Teoría de las habilidades mentales primarias. En 1938, Thurstone, mediante la rotación de ejes, descubrió que la inteligencia general está constituida por siete habilidades mentales primarias (Gross, 2012; López, 2007; Morris y Maistro, 2009):

- Espacial: habilidad para identificar las relaciones espaciales.
- Rapidez perceptual: habilidad para detectar detalles visuales de forma rápida y precisa.
- Razonamiento numérico: habilidad para realizar operaciones aritméticas con rapidez y precisión.
- Significado verbal: habilidad para comprender el significado de palabras y conceptos verbales.
- Fluidez verbal: habilidad para reconocer con rapidez palabras aisladas.
- Memoria: habilidad para recordar un conjunto de palabras y números, entre otros.
- Razonamiento inductivo: habilidad para deducir relaciones en un grupo de datos.

Teoría de la inteligencia fluida y cristalizada. Cattell junto con Horn, desde 1963, señalan que la inteligencia general se compone de dos tipos de inteligencia (Feldman, 2003; Gross, 2012; Lilienfeld et al., 2011; Morris y Maistro, 2009):

- Inteligencia fluida: habilidades para el razonamiento, la memoria y el procesamiento de información. Se utiliza en el aprendizaje de nuevas formas de resolver problemas o realizar alguna actividad por primera vez y no se adquiere por medio de la educación. Aumenta desde la infancia hasta la adultez temprana, después decae.
- Inteligencia cristalizada: habilidades, estrategias e información para resolver problemas. Esta inteligencia se adquiere a través de la experiencia vital y la educación formal.

Teoría de inteligencias múltiples. En 1983, Gardner precisa que la inteligencia es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos que son valiosos en

una cultura. Propone que no sólo existe un tipo de inteligencia, sino que coexisten múltiples inteligencias, a las que agrupa en ocho categorías:

- Inteligencia lingüística: capacidad para expresar y comprender el lenguaje oral o escrito.
- Inteligencia lógico-matemática: capacidad para utilizar el pensamiento abstracto en la resolución de problemas matemáticos y el razonamiento lógico.
- Inteligencia espacial: capacidad para utilizar, percibir, transformar y modificar la información visual o espacial.
- Inteligencia musical: capacidad para producir, identificar y comunicar ritmos, tonos o timbres de los sonidos.
- Inteligencia naturalista: capacidad para comprender y trabajar con elementos del medio ambiente.
- Inteligencia corporal-cinestésica: capacidad para utilizar el cuerpo en actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio, al igual que emplear el lenguaje corporal.
- Inteligencia interpersonal: capacidad para reconocer y responder adecuadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de los demás.
- Inteligencia intrapersonal: capacidad para acceder a los propios sentimientos con el fin de discriminarlos y utilizarlos en la toma de decisiones, y el conocimiento de uno mismo.

A pesar de que las inteligencias son independientes, están relacionadas entre sí. Una persona puede tener todas las inteligencias, usar más de una inteligencia, desarrollar unas más que otras, de acuerdo a su contexto, intereses y esencia; puede nacer con un perfil de inteligencia y mostrar otro conforme a su cultura o profesión. Cada persona posee un perfil de inteligencia único. Por lo tanto, las combinaciones de las diferentes inteligencias difieren de persona a persona (Gardner, 2008).

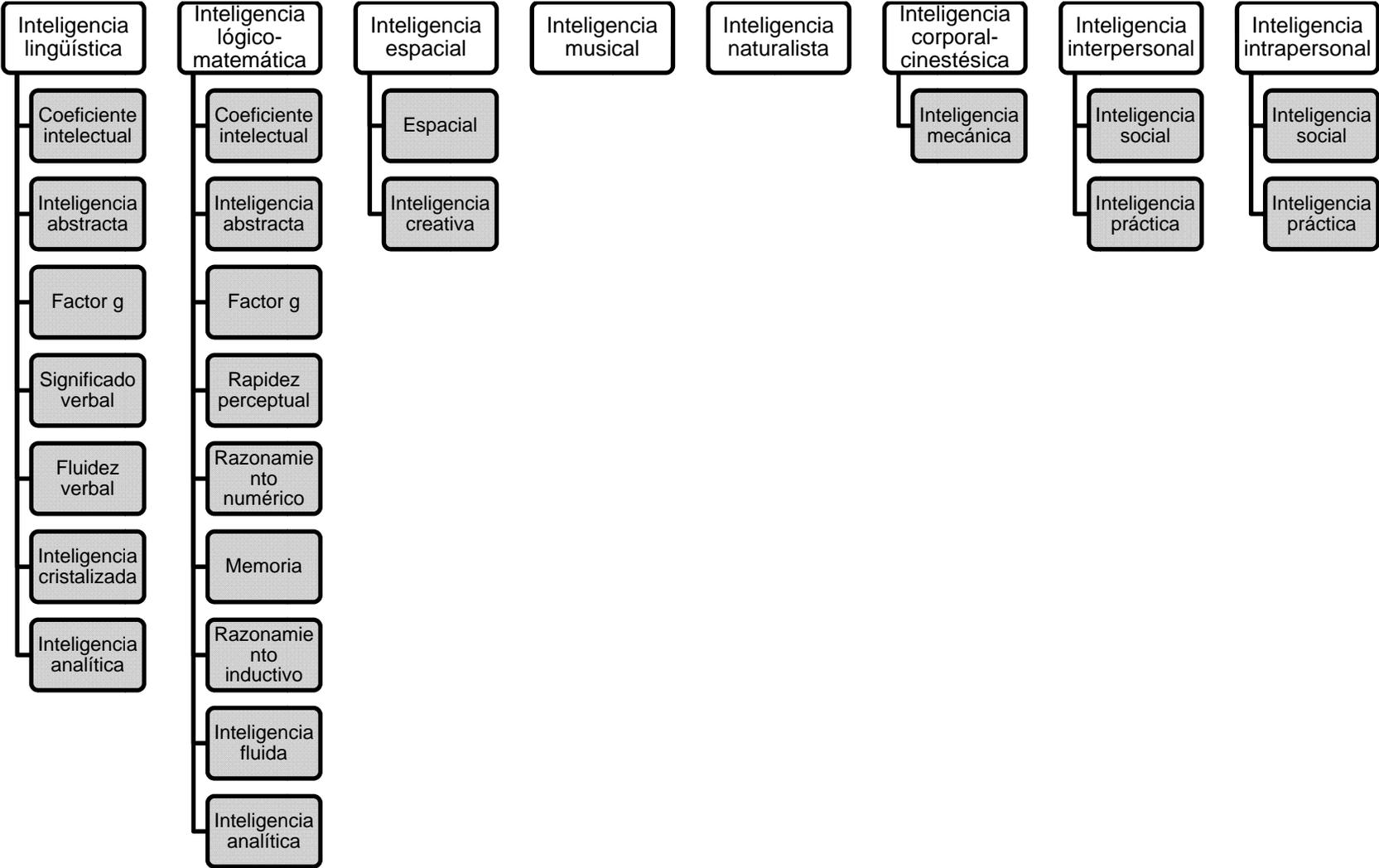
Teoría triárquica de la inteligencia. Sternberg, desde 1984, ha propuesto que la inteligencia exitosa está compuesta por tres inteligencias (Feldman, 2003; López, 2007; Morris y Maistro, 2009; Pérez y Castejón, 2006; Salovey, Mayer y Caruso, 2002/2004):

- Inteligencia analítica: habilidad para analizar la información con el fin de solucionar problemas, adquirir nuevo conocimiento y ejecutar tareas con eficiencia.
- Inteligencia creativa: habilidad para usar las experiencias anteriores en la solución de problemas, adaptarse a nuevas tareas, emplear nuevos conceptos, buscar soluciones novedosas y responder eficazmente a nuevas situaciones o problemas.
- Inteligencia práctica: habilidad para solucionar problemas prácticos y personales que se presentan en la vida diaria, en particular los que implican a otras personas; buscar situaciones adecuadas a sus habilidades, utilizar óptimamente sus destrezas, moldear y cambiar las situaciones con el fin de ajustarlas a sus talentos.

Esta última inteligencia circunscribe a la inteligencia social, la cual define, junto con Barnes en 1988, como la capacidad para decodificar de manera precisa la información social (Feldman, 2003; López, 2007). Asegura que la inteligencia práctica es más importante que la analítica para tener éxito en la vida (Morris y Maistro, 2009).

Por otro lado, Sternberg puntualizó que la inteligencia es modificable, ya que puede aumentar o disminuir dependiendo del entorno o las vivencias. No es cuestión de cantidad, sino de equilibrio entre cada uno de sus componentes; es saber cuándo y cómo usar las habilidades analíticas, creativas y prácticas; es en parte heredada y en parte influencia ambiental; es flexible a fin de abordar los problemas desde diversas perspectivas, entre otras características. No obstante la relevancia de las tres inteligencias, las escuelas privilegian las habilidades que en ocasiones son irrelevantes en la vida laboral (Pineda, 2008).

Figura 1.1. Tipos y habilidades de inteligencia



Fuente: La autora

Al agrupar las diversas teorías presentadas anteriormente y siguiendo como guía el planteamiento de Gardner, se puede observar que todas hacen énfasis en la inteligencia lógico-matemática y lingüística. Sin embargo, la inteligencia social, la cual incluye la inteligencia interpersonal e intrapersonal, ha recobrado importancia desde finales del siglo pasado (Figura 1.1).

[La Figura 1.1 se encuentra en la página 7].

1.2. LAS EMOCIONES DESDE LA TEORÍA COGNITIVA

Para Reeve (2010): *“Las emociones son fenómenos de corta duración, relacionadas con sentimientos, estimulación, intención y expresión, que nos ayudan a adaptarnos a las oportunidades y retos que enfrentamos durante los sucesos significativos de la vida”* (p. 223). En cambio, Lilienfeld et al. (2011) consideran que una emoción es el *“estado mental, físico y conductual asociado a la evaluación de nuestras experiencias”* (p. 357). Se estima que ambas definiciones se complementan como se expone en los siguientes párrafos.

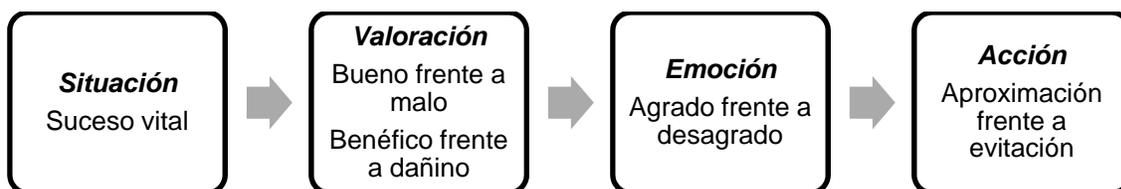
Una de las funciones que desempeñan las emociones es el afrontamiento. Ante un estímulo, se produce una respuesta emocional que guía la conducta para hacer frente a diversas situaciones que se presentan en nuestra vida cotidiana (Feldman, 2003; Reeve, 2010).

De acuerdo con la teoría cognitiva, es la valoración o interpretación cognitiva lo que da lugar a evocar las experiencias anteriores relacionadas con los sucesos y a provocar las emociones. Como la valoración es propia de cada persona, varias personas pueden experimentar diversas emociones ante un mismo acontecimiento; incluso se pueden despertar diferentes emociones en una misma persona al cambiar su valoración, ya sea a través del tiempo o en función de distintos contextos (Greco, 2010; Reeve, 2010). Por lo tanto, es la valoración del

suceso lo que origina una emoción, no el suceso mismo (Greco, 2010; Ramos, Piqueras, Martínez y Oblitas, 2009).

Sobre esta base, Arnold (1960, citado por Ramos et al., 2009; Reeve, 2010) presenta su *Teoría de la valoración para la emoción*, en la que señala que un estímulo, ya sea un suceso u objeto, es valorado por las personas como positivo o negativo, bueno o malo, benéfico o dañino. A continuación, de manera automática e inmediata, se produce una emoción de agrado o desagrado. La primera induce a una aproximación al estímulo y la segunda a un alejamiento (Figura 1.2).

Figura 1.2. Proceso de la valoración para la emoción de Arnold



Fuente: Reeve (2010)

A partir del trabajo de Arnold, Lazarus (1968, 1991, 1999, citado por Pérez y Redondo, 2006; Ramos et al., 2009; Reeve, 2010; Rodríguez, 1998) plantea que las personas, en principio, evalúan el daño, amenaza o beneficio potencial que una situación puede causar a sus objetivos o metas. A eso le llama *valoración primaria*. Después, valora las opciones o recursos con los que cuenta para afrontarla. A esta etapa le nombra *valoración secundaria*. Ambas valoraciones dan paso a la emoción (Figura 1.3).

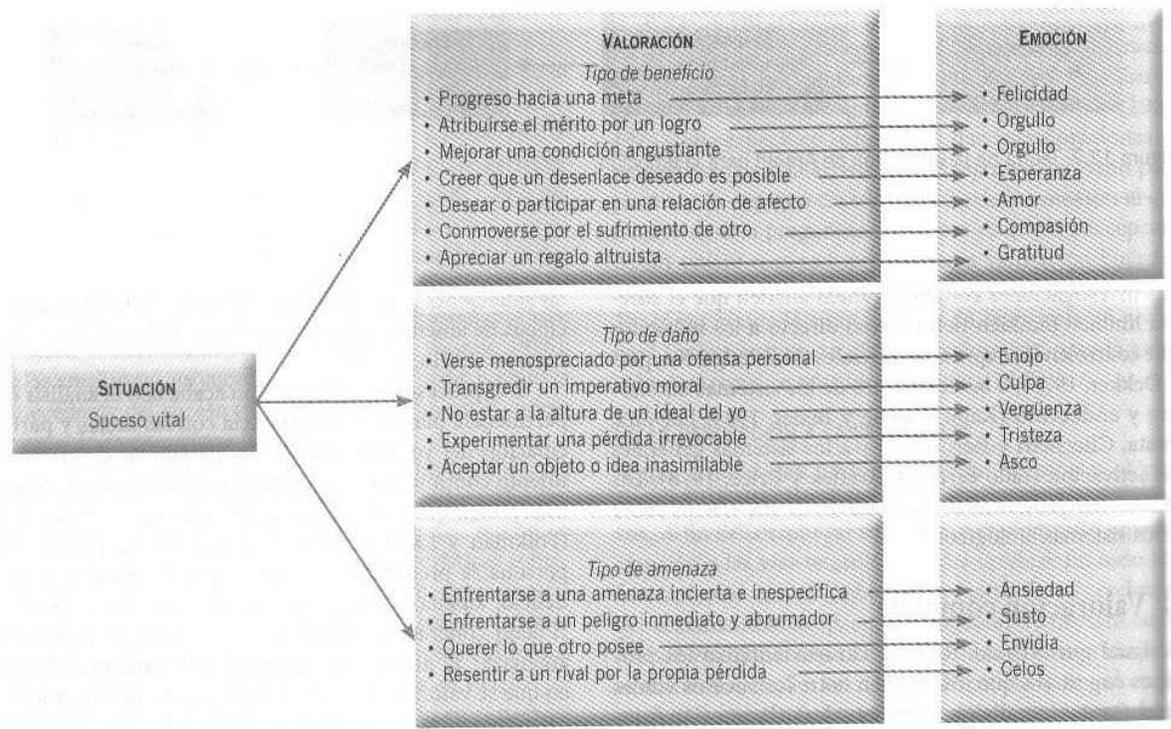
[La Figura 1.3 se encuentra en la página 10].

Además de la función de afrontamiento, las emociones también cumplen funciones sociales (Feldman, 2003; Reeve, 2010), como son:

- Comunicar los sentimientos de las personas: por medio del lenguaje tanto verbal como no verbal.

- Influir en la interacción social: la expresión emocional de una persona activa la conducta selectiva de otra persona.
- Invitar y facilitar la interacción social: una persona, al predecir la reacción emocional de otra persona, a partir de la emoción que la primera está experimentando, le permitirá darle una respuesta eficaz y adecuada.
- Crear, preservar y concluir las relaciones:

Figura 1.3. Proceso de las valoraciones complejas de Lazarus



Fuente: Reeve (2010)

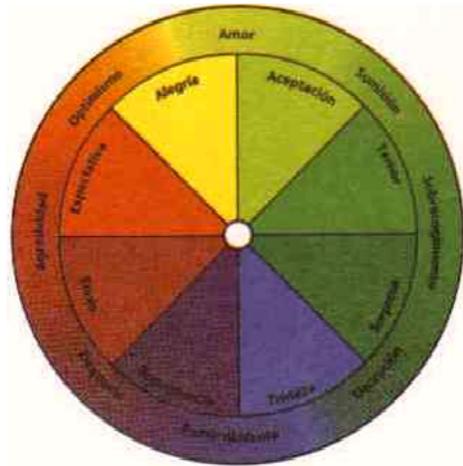
Mediante las emociones se perciben mensajes informativos (“esto es lo que siento”), de advertencia (“esto es lo que estoy a punto de hacer”) y directivas (“esto es lo que quiero que hagas”). Del mismo modo incentivan (sonrisa de alegría), disuaden (rostro enojado) y envían mensajes tácitos (rostro de vergüenza) (Fernald, 1992; Keltner y Buswell, 1977; Tronick, 1968, citados por Reeve, 2010).

En las relaciones interpersonales es factible que ocurra un contagio emocional consistente en imitar y sincronizar las expresiones faciales, la forma de hablar, los movimientos y las posturas de otra persona –puede ser el jefe, la pareja, los padres, entre otros–, lo que conduce a un contagio del estado emocional desplegado por la persona imitada (Reeve, 2010).

Se han realizado diversos esfuerzos para identificar las emociones más importantes y fundamentales, denominadas emociones básicas. Estas se catalogan como universales al ser reconocidas y expresadas de la misma manera por diferentes culturas, lo que hace suponer que son innatas (Ekman, 1992). Aunque, cabe decir, que los estudiosos de las emociones aún no llegan a un acuerdo sobre su número (Feldman, 2003; Rodríguez, 1998).

Ekman y sus colaboradores (1972, 1975, citados por Gross, 2012; Lilienfeld et al., 2001) reconocieron seis emociones básicas: sorpresa, temor, repugnancia, enojo, felicidad y tristeza. Mientras que Izard percibe una lista un poco diferente de emociones básicas: placer, interés, sorpresa, tristeza, ira, miedo, asco y desprecio (Ramos et al., 2009; Reeve, 2010). En tanto, Plutchik (1980, citado por Morris y Maistro, 2009; Ramos et al., 2009) distingue ocho emociones básicas: temor, sorpresa, tristeza, repugnancia, enojo, expectativa, alegría y aceptación. De acuerdo con su propuesta, representada por un “círculo”, la alegría se contrapone a la tristeza, la aceptación a la repugnancia, el temor al enojo y la sorpresa a la expectativa (Figura 1.4). Las emociones que se encuentran próximas son más parecidas, como la sorpresa y el temor o la alegría y la aceptación. Las emociones también se combinan entre sí para crear una gama más amplia y rica. De este modo, el optimismo surge de la expectativa y la alegría, el amor de la alegría y la aceptación, y la desilusión de la sorpresa y la tristeza.

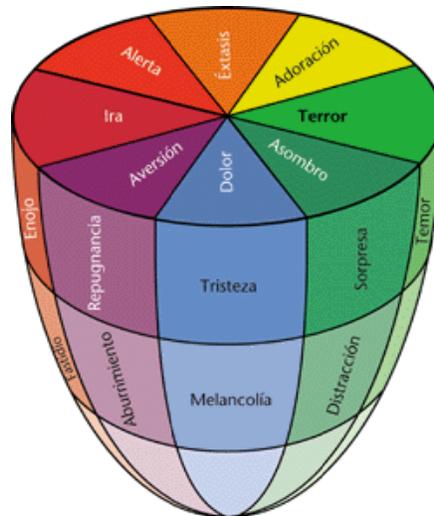
Figura 1.4. Círculo de emociones básicas de Plutchik



Fuente: Plutchik, 1980, citado por Morris y Maisto, (2009)

Al mismo tiempo, Plutchik tomó en cuenta la intensidad de las ocho emociones. Así, en la parte superior de la Figura 1.5 se ubican las formas más intensas de la emoción y en la inferior la menos intensa, por ejemplo, la ira es la emoción más intensa, el enojo un poco menos intensa y el fastidio la menos intensa.

Figura 1.5. Intensidad de emociones básicas según Plutchik



Fuente: Plutchik, 1980, citado por Morris y Maisto, (2009)

Las emociones que surgen a partir de las emociones básicas se llaman emociones secundarias, puesto que sólo se hallan en algunas culturas y cuyo número es mucho mayor (Lilienfeld et al., 2011; Morris y Maistro, 2009). Por otro lado, ambas emociones forman familias. Bradberry y Greaves (2007) adaptaron las emociones básicas y secundarias, presentadas por Julia West, de acuerdo a su intensidad (Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Intensidad de las emociones básicas y secundarias

INTENSIDAD DE LA EMOCIÓN	FELICIDAD	TRISTEZA	RABIA	TEMOR	VERGÜENZA
Alta	Euforia Emoción Reboso de alegría Gozo Éxtasis Frenesí Entusiasmo Encanto	Depresión Decepción Soledad Dolor Abatimiento Desilusión Pesadumbre Miseria	Furia Ira Indignación Exasperación Rabia Cólera	Terror Horror Espanto Pavor Pánico Histeria	Aflicción Arrepentimiento Indignación Desprecio por sí mismo Vergüenza Deshonra
Media	Felicidad Sensación de estar en las nubes Placer Alivio Satisfacción	Desconsuelo Desánimo Disgusto Alteración Mal humor Melancolía	Disgusto Enojo Alteración Frustración Enfado Asco	Susto Miedo Amenaza Inseguridad Inquietud Impacto	Pena Difamación Señalamiento Culpabilidad
Moderada	Alegría Contento Complacencia Bienestar Agrado	Infelicidad Irritabilidad Tristeza Incertidumbre Malestar Insatisfacción	Perturbación Molestia Nerviosismo Ofensa Irritación Sensibilidad	Aprensión Nerviosismo Preocupación Timidez Desconfianza Ansiedad	Incomodidad Decepción Defraudación

Fuente: Bradberry y Greaves (2007)

Las emociones se comunican por medio de (Lilienfeld et al., 2011; Morris y Maistro, 2009):

- La expresión facial: la risa indica alegría; el llanto pena, gozo, enojo o nostalgia; fruncir el ceño, enojo; la sonrisa, agrado. Sin embargo, es preciso distinguir entre la sonrisa real y la fingida.
- La calidad de voz: denota la intención de las palabras, por ejemplo, de enojo, insinuación sexual, temor, entre otras.

- El lenguaje corporal: tanto los gestos, como los movimientos y las posturas (agitar los brazos, tocar la ropa nerviosamente, mover bruscamente las manos, la forma de sentarse) reflejan las emociones. La tristeza se advierte en una postura caída y la alegría o entusiasmo en una postura erguida.
- El espacio personal: la cercanía entre las personas indica enojo o afecto y el alejamiento indica temor o disgusto.

Del mismo modo, las emociones provocan cambios corporales o reacciones fisiológicas (Goleman, 2000; Reeve, 2010), por lo que en:

- El enojo: la frecuencia cardíaca y la temperatura cutánea aumentan, la respiración es más superficial, se incrementa la fuerza y la energía, fluye la sangre a las manos, y los músculos se contraen a fin de preparar al organismo para la lucha o la huida.
- El temor: la frecuencia cardíaca se incrementa, la temperatura cutánea disminuye, las pupilas se dilatan, el cuerpo tiembla, transpira y se tensa, y el rostro palidece para preparar el cuerpo para la fuga, la inmovilidad o el ataque.
- La tristeza: la frecuencia cardíaca aumenta y la temperatura cutánea permanece estable, la respiración disminuye, el metabolismo se aminora, se presentan trastornos del sueño, pérdida de apetito y agotamiento.
- La alegría: la frecuencia cardíaca permanece estable, la temperatura cutánea, la respiración y la energía se incrementan, si bien, no hay un cambio corporal específico.
- El asco: la frecuencia cardíaca y la temperatura cutánea disminuyen.

Las emociones también han sido clasificadas según su tono o matiz. Si es positivo, hacen patente la adaptación exitosa al entorno, es decir, solucionan el problema de una manera adecuada, como el amor, la alegría y el interés. Si es negativo, manifiestan una desadaptación al entorno, debido a que perturban la conducta e impiden actuar con racionalidad y lógica, como la ira, la tristeza, el asco, la vergüenza, la culpa y el desprecio (Reeve, 2010). Greco (2010) afirma

que *“las emociones estresantes o de tono negativo se producen por la imposibilidad de alcanzar un objetivo y las emociones de tono positivo derivan de los progresos hechos en dirección hacia la gratificación del objetivo”* (p. 82).

A pesar de la clasificación anterior, se afirma que no hay emociones negativas o positivas, sino que todas son beneficiosas, pues cada una representa la forma de reaccionar ante un evento o situación. Esto determina si es una respuesta adaptativa, lo cual muestra una reacción exitosa, o una respuesta desadaptativa, que evidencia una reacción fallida (Reeve, 2010). Ejemplo de una respuesta adaptativa es el pesimismo defensivo (Norem y Cantor, 1986, citados por Lilienfeld et al., 2011), visto como *“...la estrategia de anticiparse al fracaso y compensar esa expectativa preparándose mentalmente en exceso para los resultados negativos. El pesimismo defensivo ayuda a ciertas personas a mejorar su funcionamiento, probablemente porque les impulsan a trabajar con más ahínco”* (p. 374). El optimismo puede ser una respuesta desadaptativa (Norem y Chang, 2002, citados por Lilienfeld et al., 2011) cuando *“...ver la realidad color de rosa, unida a la tendencia a pasar por alto los errores, a veces impide a las personas optimistas discernir la realidad con claridad”* (p. 374). Algunas respuestas adaptativas y desadaptativas de ciertas emociones se exponen en la Tabla 1.2.

[La Tabla 1.2 se encuentra en la página 16].

Del mismo modo, se dice que existen emociones secundarias desadaptativas que ocultan un sentimiento, creencia o pensamiento más básico, por ejemplo, a los hombres que han crecido bajo la creencia de que tienen que expresar fortaleza y autoridad, puede resultarles difícil reconocer en ellos el miedo y, en su lugar, muestran enojo o agresividad. Igualmente, las mujeres que crecieron bajo la creencia de que deben ser sumisas o abnegadas, pueden manifestar llanto ante la impotencia de mostrar un enojo que exprese su rebelión ante esta creencia.

Tabla 1.2. Respuesta adaptativa y desadaptativa de las emociones

EMOCIÓN	RESPUESTA ADAPTATIVA	RESPUESTA DESADAPTATIVA
Ira	Realizar actividades físicas (ejercicio) Practicar la relajación física y mental Divertirse y distraerse Interpretar positivamente la situación Defender los intereses	Llevar a cabo agresiones físicas y verbales Destruir objetos
Tristeza	Adaptarse a una nueva situación Descansar Interpretar positivamente la situación Involucrarse en actividades sociales Divertirse y distraerse Reorganizar la vida Estimular y conservar conductas productivas	Recluirse Ser pesimista Rumiar Desinteresarse por las cosas
Miedo	Defenderse Escapar Huir Ser precavido	Ser inseguro Demostrar exceso de preocupación Tener actitudes de introversión Mostrarse nervioso Aletargarse
Alegría	Inhibir los sentimientos negativos Disminuir los pensamientos inquietantes Ser entusiasta Hallar soluciones novedosas Participar en actividades sociales Interactuar socialmente Superar emociones desconcertantes	

Fuente: La autora

Así mismo, puede haber emociones instrumentales, que son las que se expresan de manera consciente o automática con la finalidad de obtener algún beneficio o algún fin práctico, por ejemplo, si expresamos enojo puede ser porque deseamos obtener el respeto de quienes nos escuchan, o recurrir al llanto para obtener la atención o la amabilidad de los demás.

Todas las emociones pueden ser adaptativas siempre y cuando se regulen, lo cual es una habilidad que se perfecciona con la experiencia. De esta forma, podemos servirnos de las emociones para alcanzar el éxito personal y profesional, en vez de permitir que las emociones nos gobiernen, lo que probablemente nos lleve al fracaso social (Gross, 2012; Reeve, 2010).

Con relación al género, las mujeres expresan las emociones con mayor intensidad y con mayor facilidad que los hombres. Quizás, esto se deba a factores biológicos innatos o a las expectativas sociales, que exigen a los hombres inhibir y controlar los sentimientos. El llanto, la compasión, la tristeza, la empatía y el sufrimiento no son admisibles en los hombres, pero si son aceptables en las mujeres. Igualmente, las mujeres poseen más habilidad para decodificar las expresiones faciales, las señales corporales y los tonos de voz (Feldman, 2003; Morris y Maistro, 2009).

Por último, las emociones tienden a ser fugaces e intensas. Cuando se confronta la emoción con la realidad se genera un sentimiento, cuya duración es transitoria. La emoción y el sentimiento propician un estado de ánimo, que es suave y puede durar horas o días, aunque también puede cambiar varias veces en un día, dependiendo de la emoción que lo genere (Reeve, 2010).

1.3. FUNDAMENTOS Y DEFINICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Desde la antigüedad se ha planteado una relación entre la inteligencia y la emoción. Algunos opinan que las emociones ofuscan el pensamiento y la razón, por lo que es preciso controlarlas. Así Publio Siro (c. 100 a.C./1961, citado por Salovey y Mayer, 1990), señaló: *“regule sus sentimientos, para que los sentimientos no lo regulen a usted”* (p. 185) y Descartes afirmó que los sentimientos afectaban negativamente a la cognición, aunque la emoción se ve influida de manera positiva por la razón (Bisquerra, 2002, citado por Vázquez y Santamaría, 2011). Más recientemente, Young (1936, citado por Salovey y Mayer, 1990), sostiene que las emociones propician la pérdida del control mental. Por el contrario, otros juzgan que las emociones ayudan a aclarar y orientar el pensamiento, de este modo Platón (Bisquerra, 2002, citado por Vázquez y Santamaría, 2011) afirma que la sabiduría se alcanza a través del amor y Mowrer (1960, citado por Salovey et al., 2002/2004) concluye que las emociones parecen ser un tipo de inteligencia.

Luego de examinar los escritos contemporáneos sobre la interacción de las emociones con el pensamiento, Salovey y Mayer (1990) observaron que coinciden en cómo las personas evalúan, comunican y utilizan las emociones en la solución de problemas. Es así como introducen el término inteligencia emocional (IE) en un artículo publicado en 1990. No obstante, el primero en presentar la expresión fue Payne en su tesis doctoral de 1985, intitulada *A study of emotion: developing emotional intelligence*. El concepto de IE alude a la habilidad para procesar la información de forma inteligente, comunicada por las emociones que surgen en las diversas relaciones que establecen las personas y utilizarla de forma cognitiva en la solución de los conflictos que se presentan cotidianamente (Mayer y Caruso, 2002; Mayer y Salovey, 1997/2004; Mayer, Salovey y Caruso, 2000).

Con el fin de definir y perfilar su marco conceptual se fundamentaron, principalmente, en los trabajos sobre inteligencia social, iniciados por E. L. Thorndike y continuados por Wechsler, entre otros. Así mismo, incluyeron el trabajo de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal conceptualizada por Gardner y el de la inteligencia práctica determinada por Sternberg. También tomaron en cuenta algunas escalas que miden la alexitimia, la expresión emocional y la empatía.

A partir de la publicación del *bestseller Inteligencia Emocional* de Goleman, en 1995, han surgido un sinnúmero de libros, artículos y páginas Web –muchos de ellos de divulgación o autoayuda y con un carácter comercial, aunque también se encuentran los de índole científico– en donde cada autor presenta su propia definición y realza la importancia de la IE en algún ámbito particular de la vida cotidiana, como es la escuela, el trabajo, el hogar y el personal (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006a; Mayer y Salovey, 1997/2004; Salovey et al., 2002/2004). De esta manera se han hecho aseveraciones, sin fundamento teórico y empírico, relativas a que es más importante que el CI. Sin embargo, existe otra perspectiva más discreta que puntualiza que, si bien es esencial, se complementa con otras habilidades y que

afecta en mayor medida algunos ámbitos de la vida que otros (Mayer y Caruso, 2002).

Inicialmente, Salovey y Mayer (1990) definieron la IE como *“una parte de la inteligencia social que comprende la habilidad de controlar nuestras emociones y las de los demás, distinguir entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y nuestro comportamiento”* (p. 189). Posteriormente, la redefinieron como *“la habilidad para percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular emociones con el fin de promover un crecimiento emocional e intelectual”* (Mayer y Salovey, 1997/2004, p. 35).

En cambio Goleman (1999) define la IE como *“la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”* (p. 385). Para Bar-On (2006) se trata de un *“...conjunto de competencias, habilidades y destrezas emocionales y sociales interrelacionadas que determinan cómo nos entendemos y expresamos, entendemos a los otros y nos relacionamos con ellos, y hacemos frente a las demandas diarias”* (p. 14).

Las tres definiciones comparten similitudes y discrepancias. Por lo que se complementan. Aunque, Extremera, Fernández-Berrocal, Mestre y Guil (2004) mencionan que la definición de la IE más aceptada por la comunidad científica es *“la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y las de los demás”* (p. 210).

Se han demostrado, por medio de diversas investigaciones empíricas, que la IE satisface los criterios requeridos para ser considerada un tipo de inteligencia (Mayer, Caruso y Salovey, 1999/2004), como son:

- Criterio conceptual: la IE refleja las habilidades mentales para percibir e identificar, comprender y regular las emociones adecuadamente, tanto de uno mismo, como de los demás.
- Criterio correlacional: la IE, aunque es distinta a otras inteligencias, mantiene una relación positiva con algunas de ellas, es decir, comparte similitudes.
- Criterio de desarrollo: la IE se incrementa con la edad, la experiencia y la capacitación, en particular, desde la adolescencia hasta la edad adulta.

Otros criterios para validar una inteligencia, además de definirla son: desarrollar un instrumento que permita medirla, documentar su independencia parcial o total con relación a otras inteligencias conocidas y demostrar que predice algún criterio del mundo real.

En los siguientes apartados se describe el cumplimiento de estos criterios por parte de algunos modelos de IE.

1.4. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

De los múltiples modelos conceptuales que han surgido desde la introducción del término, con el propósito de hallar las habilidades emocionales que posee una persona emocionalmente inteligente y cómo las utiliza en la cotidianidad, sólo tres de ellos han recibido la aceptación de la comunidad científica, por estar apoyados en: una vasta revisión de la literatura a fin de explicar las habilidades propuestas, una amplia investigación empírica que sustentan el planteamiento conceptual y el diseño de instrumentos de medición que permiten validar el planteamiento (Bar-On, 2006; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006b; Goleman, 2005a). Los tres modelos son: el modelo de habilidad de Mayer y Salovey (1997/2004), que conciben la IE como un tipo de inteligencia estándar; el modelo de inteligencia emocional-social de Bar-On (1997), basado en la teoría de la personalidad, en particular en el bienestar psicológico; y el modelo de competencias emocionales

de Goleman (1999), fundamentado en una teoría de rendimiento en el ámbito laboral.

Mayer et al. (2000) clasificaron los modelos de IE en dos categorías: modelos de habilidad y modelos mixtos. Los modelos de habilidad, como el de Mayer y Salovey (1997/2004), se centran en la interacción de las emociones con el pensamiento, y consideran la IE como una inteligencia estándar. Los modelos mixtos, como el de Bar-On (1997) y el de Goleman (1999), abarcan las habilidades de IE junto con características de personalidad, entre las que se encuentran el optimismo, la auto-motivación, la empatía y la autoestima (Brackett y Mayer, 2003; Regner, 2008).

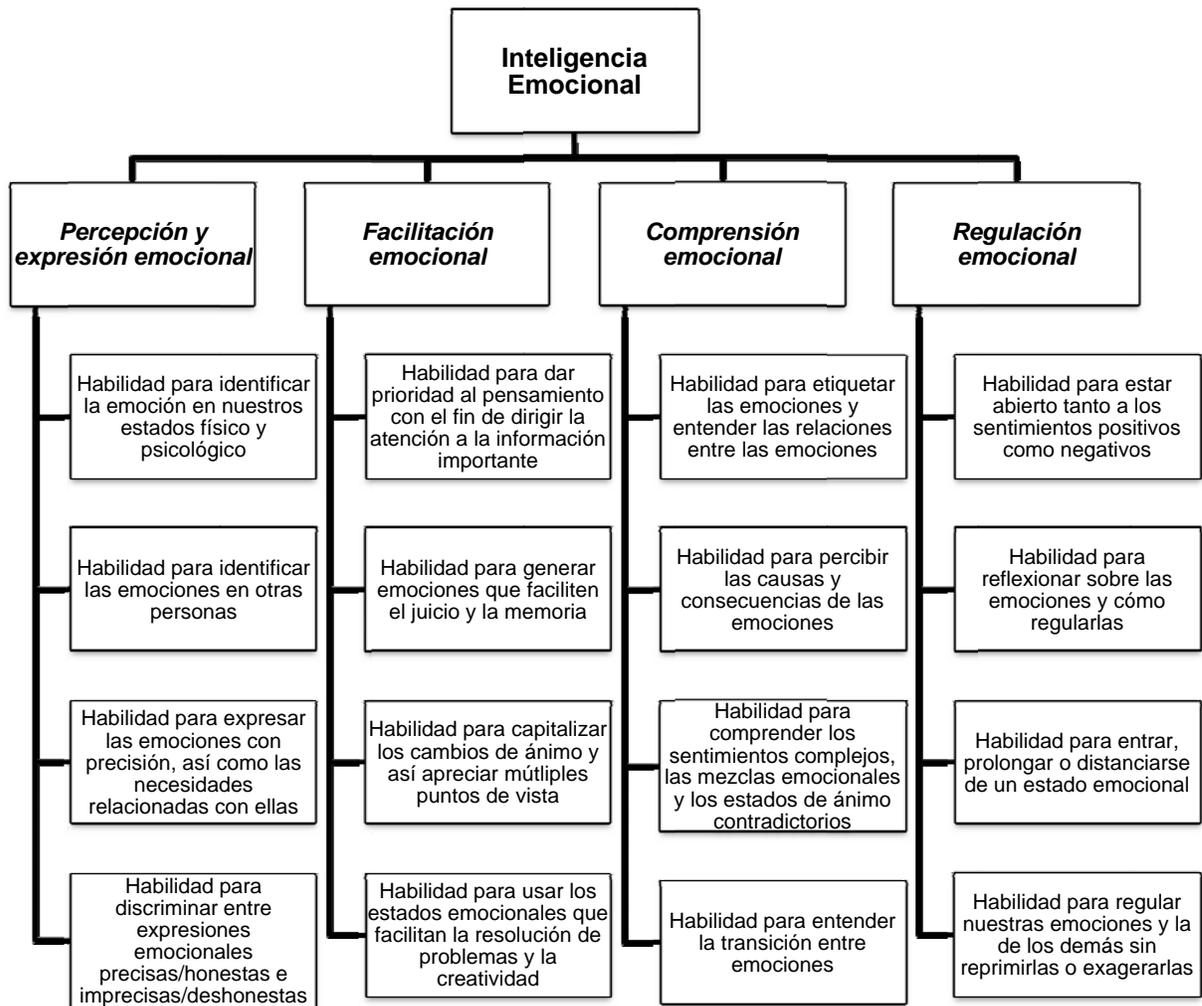
1.4.1. MODELOS DE HABILIDAD

La primera versión del modelo de habilidad de Mayer y Salovey solamente consta de tres habilidades: percepción y expresión emocional, comprensión emocional y regulación emocional (Salovey y Mayer, 1990). La versión reformulada está compuesta por cuatro ramas o habilidades, que a su vez se integran por otras habilidades específicas (Mayer y Salovey, 1997/2004; Salovey et al., 2002/2004). En la Figura 1.6 se pueden apreciar los componentes del modelo.

[La Figura 1.6 se encuentra en la página 22].

A continuación se ejemplifican algunos aspectos de cada una de las habilidades del modelo (Caruso, Salovey y Mayer, 2003/2004; Fernández-Berrocal y Extremera, 2005).

Figura 1.6. Modelo de habilidad de Mayer y Salovey



Fuente: La autora

Percepción y expresión emocional. La habilidad para identificar y reconocer las emociones propias requiere percibir y prestar atención a las reacciones fisiológicas, los sentimientos y los pensamientos de uno. Por ejemplo, percibir cuando se está contento o enojado. La habilidad para percibir y decodificar los mensajes emocionales emitidos por otras personas precisa reconocerlos a través de su expresión facial, lenguaje corporal, tono de voz y mediante historias, música y obras de arte. Por ejemplo, notar el aburrimiento o el interés de las personas

cuando se expone algún asunto, o percatarse cuando hay discrepancia entre lo que asegura sentir una persona y lo que comunica.

Facilitación emocional. La habilidad para usar las emociones en la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad, hace indispensable poner atención a los sentimientos y tener en cuenta cómo los estados de ánimo afectan el razonamiento. Por ejemplo, hacer uso del buen humor para motivar a las personas a ser creativas y generar nuevas ideas, o crear un ambiente que incremente la productividad.

Comprensión emocional. La habilidad para entender las emociones implica poseer un amplio lenguaje emocional y la capacidad de analizarlas, lo mismo que reconocer cómo cambian a través del tiempo y las circunstancias. Por ejemplo, advertir que ser muy exigente con las personas genera descontento e insatisfacción, ponerse en el lugar de una persona que está pasando por un mal momento con el fin de ofrecerle apoyo, saber qué personas toman una crítica como un reto y a quiénes las desmotiva.

Regulación emocional. La habilidad para regular las emociones, propias y de los demás, sin reprimirlas ni minimizarlas, precisa de poner en práctica diversas estrategias que permitan modificar nuestros sentimientos y los de los demás. Por ejemplo, intervenir en un conflicto interpersonal con el fin de solucionar el problema de forma pacífica, comentar los problemas laborales con los compañeros o tomarlos con sentido del humor, así como involucrarse en actividades agradables, como hacer ejercicio o escuchar música.

Estas habilidades guardan una relación jerárquica. Se requiere de percepción emocional a fin de identificar y expresar las emociones. Dicho proceso hace posible la facilitación emocional, pues una vez identificadas las emociones, pueden utilizarse de forma racional. Esto conduce a la comprensión emocional. Al considerar sus causas y consecuencias se está en posibilidad de transmutar las

negativas o conservar las positivas por medio de la regulación emocional (Cabello, Fernández-Berrocal, Ruiz-Aranda y Extremera, 2006; Mayer y Salovey, 1997/2004).

En la percepción, comprensión y regulación emocional es preciso razonar con las emociones. En la facilitación emocional es necesario usar las emociones para incrementar el razonamiento (Brackett y Salovey, 2006). Por otro lado, la percepción y facilitación emocional corresponden a la “*IE empírica*”, dado que se encuentra más estrechamente vinculada a las emociones experimentadas; mientras que la comprensión y regulación emocional pertenecen a la “*IE estratégica*”, la cual permite deducir y planear el curso de acción a seguir con la información que proporcionan las emociones (Mayer y Caruso, 2002).

Una persona emocionalmente inteligente posee y domina la mayoría de las habilidades de las cuatro ramas, sobre todo la regulación emocional, la habilidad más compleja y difícil de lograr (Cabello et al., 2006; Mayer y Salovey, 1997/2004). Las personas difieren en el dominio de todas las habilidades del modelo. Una persona puede comprender y regular bien sus emociones, pero es incapaz de percibir las emociones de otras personas, o al contrario, es capaz de ser empática con los demás y no poder manejar sus emociones (Fernández-Berrocal, Extremera y Palomera, 2008).

El modelo de habilidad ofrece una nueva perspectiva para entender y predecir el liderazgo efectivo. Si bien no pretende reemplazar los modelos de liderazgo existentes, pretende coexistir con ellos y complementarlos (Caruso et al., 2003/2004).

La revisión de la literatura ha evidenciado que el modelo teórico que más investigaciones empíricas, publicadas en revistas arbitradas, ha aportado, es el de Mayer y Salovey (Cabello et al., 2006; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006a).

1.4.2. MODELOS MIXTOS

1.4.2.1. MODELO DE COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

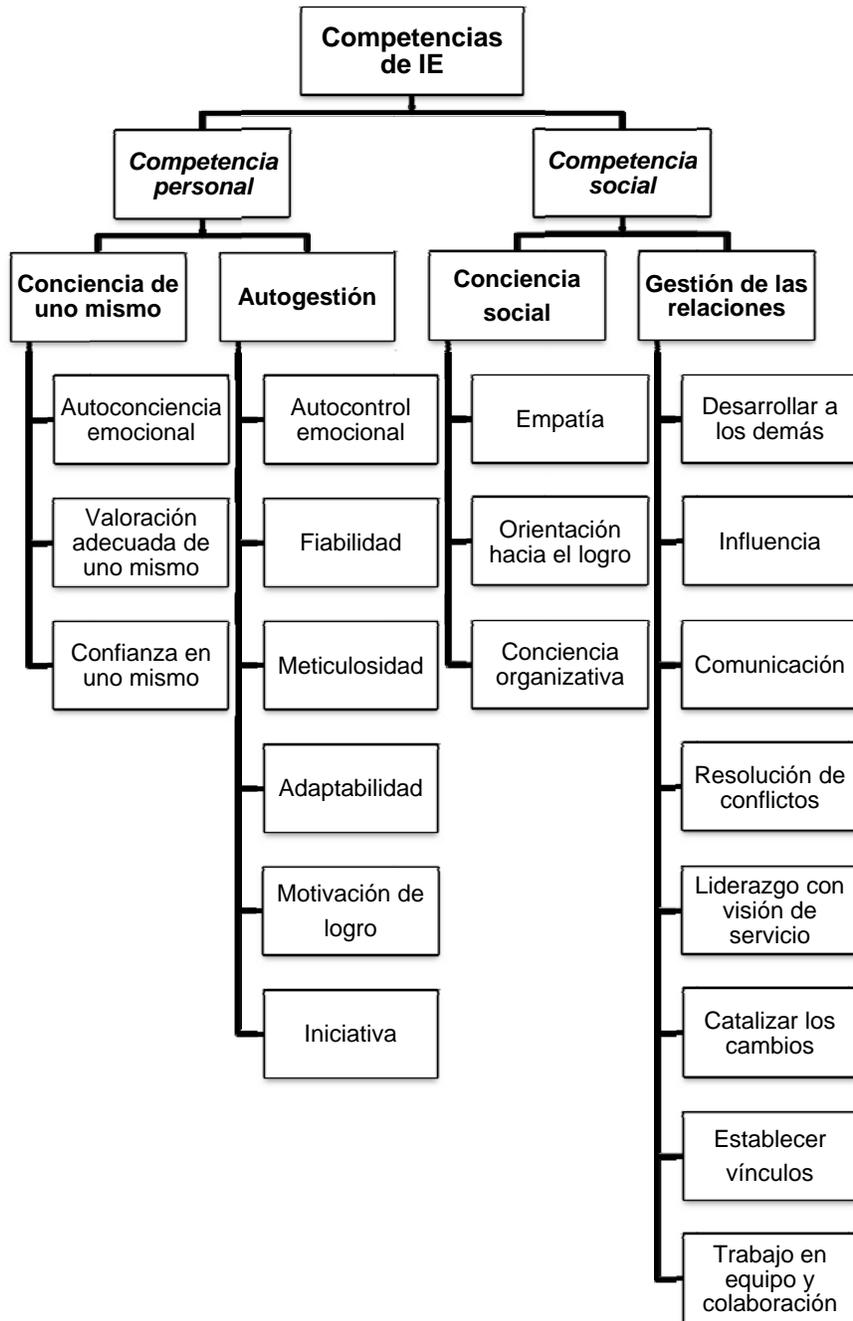
El modelo de competencias de inteligencia emocional formulado por Goleman se basa en el trabajo de David McClelland, de la década de 1970, sobre las competencias que poseen los empleados con un alto desempeño (Boyatzis, 2006; Goleman, Boyatzis y McKee, 2005). Al mismo tiempo, es una adaptación del modelo de Mayer y Salovey. También se apoya en investigaciones realizadas en cientos de empresas y organizaciones, con el fin de identificar las características de las personas más brillantes y exitosas (Goleman, 2005b).

Una competencia emocional es *“una capacidad aprendida, basada en inteligencia emocional, que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo”* (Goleman, 1999). El hecho de poseer una competencia no significa que se domine, por lo que es preciso un aprendizaje adicional para potencializar esa habilidad (Goleman, 2005b).

Este modelo plantea la IE desde una teoría de rendimiento y tiene el propósito de predecir la eficacia personal en el trabajo en cualquier tipo de empleo (Goleman, 2005a, 2005b).

La primera versión del modelo estaba compuesto por cinco competencias generales: 1) conocimiento de uno mismo; 2) autorregulación; 3) motivación; 4) empatía; y 5) habilidades sociales (Goleman, 1999). La actual versión consta de dos competencias generales, competencia personal y competencia social. Cada una de ellas comprende dos aptitudes específicas, que a su vez agrupan 20 competencias en total (Goleman, 2005b; Goleman et al., 2005), como se muestra en la Figura 1.7.

Figura 1.7. Modelo de competencias emocionales de Goleman



Fuente: La autora

La descripción breve de cada una de las competencias del modelo se muestra en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3. Descripción de las competencias emocionales de Goleman

COMPETENCIA PERSONAL. DETERMINA LA MANERA EN QUE NOS RELACIONAMOS CON NOSOTROS MISMOS	
Conciencia de uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autoconciencia emocional.</i> Reconocer las propias emociones y su influencia en nuestra conducta e utilizarlas en la toma de decisiones. • <i>Valoración adecuada de uno mismo.</i> Percatarse de las propias fortalezas y debilidades. • <i>Confianza en uno mismo.</i> Identificar con precisión nuestras capacidades y confiar en nuestra eficiencia laboral.
Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autocontrol emocional.</i> Manejar y encauzar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos o perturbadores. • <i>Fiabilidad.</i> Expresar con sinceridad e integridad los propios valores, principios, intenciones, sentimientos y actuar en consecuencia. • <i>Meticulosidad.</i> Ser cuidadoso, autodisciplinado y escrupuloso al ocuparse de las propias responsabilidades. • <i>Adaptabilidad.</i> Demostrar flexibilidad para afrontar nuevos retos, adaptarse a los cambios y superar los obstáculos que se presenten. • <i>Motivación de logro.</i> Fijarse objetivos internos de excelencia y esforzarse por alcanzarlos. Mantener una actitud positiva ante los contratiempos. • <i>Iniciativa.</i> Actuar con prontitud, anticiparse a los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan.
COMPETENCIA SOCIAL. DETERMINA LA MANERA EN QUE NOS RELACIONAMOS CON LOS DEMÁS	
Conciencia social	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empatía.</i> Experimentar las emociones de los demás, percibir sus preocupaciones y necesidades, y comprender sus puntos de vista. • <i>Orientación hacia el logro.</i> Identificar y satisfacer las necesidades y preocupaciones de los clientes, y mantener buenas relaciones con ellos. • <i>Conciencia organizativa.</i> Detectar las relaciones de poder, las redes sociales y políticas de la organización.
Gestión de las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar a los demás.</i> Percatarse de las necesidades de desarrollo de las personas y perfeccionar sus aptitudes mediante la retroalimentación y la guía adecuada. • <i>Influencia.</i> Utilizar una amplia variedad de estrategias de persuasión. • <i>Comunicación.</i> Establecer una atmósfera abierta con canales de comunicación claros. • <i>Resolución de conflictos.</i> Percibir los problemas y ser capaz de negociar para resolver los desacuerdos. • <i>Liderazgo con visión de futuro.</i> Inspirar a otros con el fin de alcanzar un objetivo común. Esbozar una visión y misión claras, convincentes y altamente motivadoras. • <i>Catalizar los cambios.</i> Reconocer la necesidad de cambiar, eliminar barreras, desafiar el <i>status quo</i>, alentar, promover y encauzar el cambio. • <i>Establecer vínculos.</i> Crear, cultivar y mantener una red de relaciones vitales para lograr el éxito. • <i>Trabajo en equipo y colaboración.</i> Fomentar el trabajo en equipo y generar un clima de colaboración amistosa en donde exista respeto y armonía.

Fuente: La autora

Algunas competencias mantienen una conexión entre sí (Goleman, 2005b), como es el caso de:

- *La autoconciencia emocional*, que es indispensable para la *empatía* y la *valoración adecuada de uno mismo*. Es imprescindible que la persona identifique sus emociones y se percate de cómo influyen en su conducta para poder percibir las en otras personas y poder advertir sus propias capacidades y deficiencias.
- *La conciencia organizativa* convive con *establecer vínculos*. Es necesario que se percate de las relaciones laborales existentes en la organización, a fin de crear y fomentar las relaciones que le aseguren el éxito.
- *El autocontrol emocional* y *la empatía* son la base de la *comunicación*. Es primordial que regule las emociones que provocan enfrentamientos y que identifique las emociones de los demás para poder transmitir los mensajes de manera acertada.

Si bien el modelo de Goleman sostiene que su validez predictiva supera el 80% de la varianza de los resultados, se debe a que abarca varios rasgos cubiertos por el modelo de personalidad *Big Five* y por las teorías de liderazgo, rasgos que no conciernen a la IE. Además, la agrupación de las competencias es confusa y en algunas no se distingue su diferencia, como *influencia* y *comunicación*, puesto que por medio de la comunicación se puede influir en las personas. También se afirma que su confiabilidad y validez es baja (Caruso et al., 2003/2004; Mayer et al., 2000).

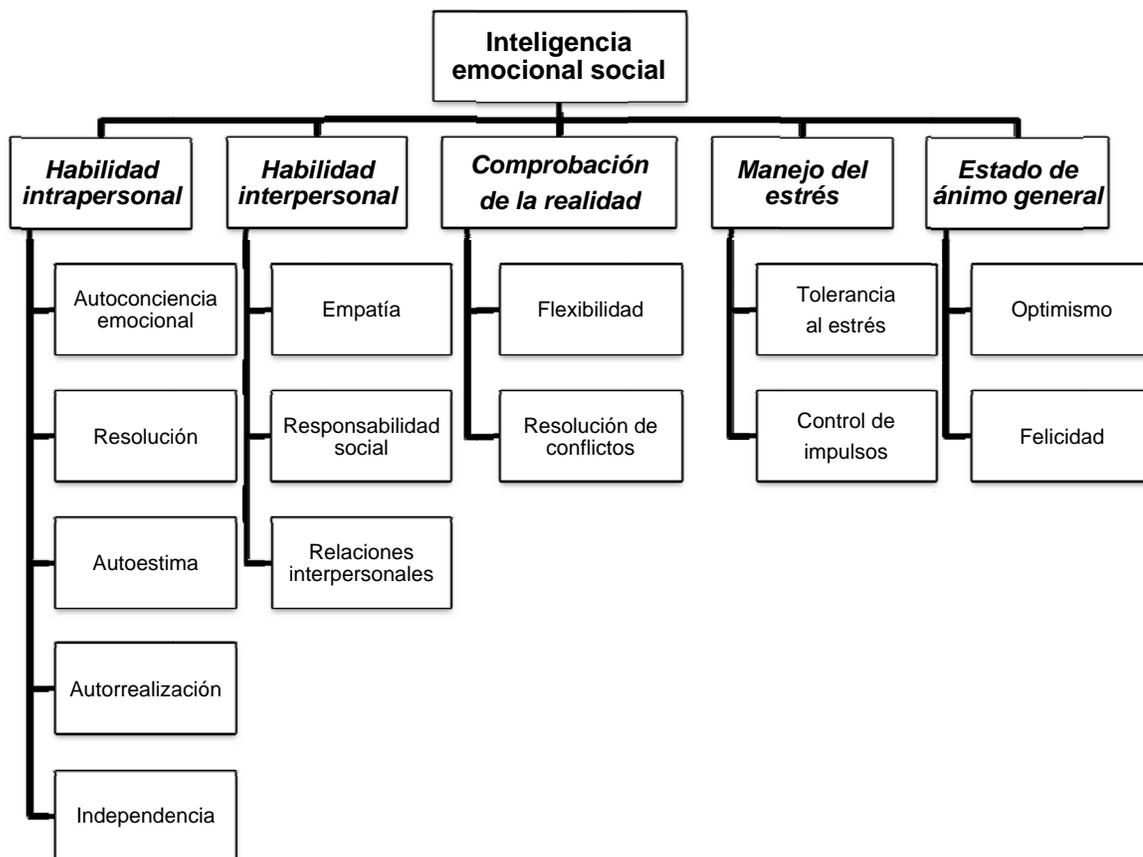
Al comparar el modelo de Mayer y Salovey con el de Goleman, se encuentra que la percepción emocional es similar a autoconciencia emocional (Caruso et al., 2003/2004). En España es el modelo más utilizado en el ámbito educativo a raíz de la publicación del libro de Goleman (Fernández-Berrocal y Extremera, 2005).

1.4.2.2. MODELO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL-SOCIAL

Para crear su modelo de inteligencia emocional-social (IES), Bar-On se fundamenta en los trabajos de Darwin, sobre la expresión emocional y su adaptación al entorno y en el trabajo de E. L. Thorndike, acerca de la inteligencia social. Finalmente, en el de Wechsler, referente a la “*conducta inteligente*”, entre otros (Bar-On, 2006). Fue el primero en utilizar el término cociente emocional (CE) –equivalente al CI-, en su tesis doctoral, sustentada en 1988, titulada *The development of a concept of psychological wellbeing*.

Presenta su primer marco teórico en 1997, posteriormente lo redefine y es así que la IES consiste de cinco componentes, que engloban a quince factores (Figura 1.8).

Figura 1.8. Modelo de inteligencia emocional-social de Bar-On



Fuente: La autora

Una breve descripción de los cinco componentes y los 15 factores del modelo de IES (Bar-On, 2005, 2006) se presenta en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4. Descripción de los componentes de la inteligencia emocional-social de Bar-On

HABILIDAD INTRAPERSONAL. CAPACIDAD PARA CONOCERSE A SÍ MISMO Y PARA AUTOEXPRESARSE
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autoconciencia emocional.</i> Habilidad para ser consciente de, reconocer y comprender las propias emociones. • <i>Resolución.</i> Habilidad para expresar efectiva y constructivamente las emociones de uno mismo. • <i>Autoestima.</i> Habilidad para percibirse, conocerse y aceptarse a sí mismo, incluyendo las fortalezas y debilidades. • <i>Autorrealización.</i> Habilidad para alcanzar metas y conseguir el potencial de uno. • <i>Independencia.</i> Habilidad para ser autosuficiente y no depender emocionalmente de los demás.
HABILIDAD INTERPERSONAL. CAPACIDAD PARA SER CONSCIENTE DE LAS EMOCIONES, SENTIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS OTROS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empatía.</i> Habilidad para ser consciente de y entender los sentimientos de los demás. • <i>Responsabilidad social.</i> Habilidad para identificarse con el grupo social al que se pertenece y cooperar con los miembros del mismo. • <i>Relaciones interpersonales.</i> Habilidad para establecer relaciones mutuamente satisfactorias.
ADAPTABILIDAD. CAPACIDAD PARA SER RECEPTIVO, PROACTIVO Y ADAPTABLE AL CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comprobación de la realidad.</i> Habilidad para validar objetivamente los sentimientos y los pensamientos propios con la realidad externa. • <i>Flexibilidad.</i> Habilidad para adaptarse a los cambios que se presentan en la vida cotidiana. • <i>Resolución de conflictos.</i> Habilidad para resolver los problemas personales o interpersonales efectivamente.
MANEJO DEL ESTRÉS. CAPACIDAD PARA EL MANEJO Y REGULACIÓN EMOCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tolerancia al estrés.</i> Habilidad para tratar las emociones efectiva y constructivamente. • <i>Control de impulsos.</i> Habilidad para controlar los impulsos y las emociones intensas efectiva y constructivamente.
ESTADO DE ÁNIMO GENERAL. CAPACIDAD PARA AUTOMOTIVARSE
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Optimismo.</i> Habilidad para ser positivo y buscar el lado prometedor de la vida frente a la adversidad. • <i>Felicidad.</i> Habilidad para mantener una disposición de felicidad, disfrutar la vida y sentirse contento con uno mismo, con los demás y con la vida en general.

Fuente: La autora

En la revisión del modelo se señala que el componente *estado de ánimo general* es un facilitador de la IE, no una parte de ésta (Brackett y Mayer, 2003).

Bar-On (1997, citado por Mayer et al., 2000) señala que aunque su modelo predice el éxito, está relacionado “*con el potencial para el éxito más que con el éxito mismo*” (p. 402).

El modelo de IES ha sido criticado porque algunos de sus componentes mantienen una correlación con medidas de personalidad, al igual que el modelo de Goleman, entre las que se encuentran neuroticismo, extraversión y agradabilidad (Regner, 2008). Además, de otros rasgos como bienestar, persistencia y habilidades interpersonales adecuadas (Brackett y Mayer, 2003).

Los componentes en común con la percepción emocional del modelo de Mayer y Salovey son las habilidades intrapersonal e interpersonal.

1.5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se han hecho esfuerzos por medir la inteligencia social, de la que se deriva la IE, desde su concepción. E. L. Thorndike les mostró fotografías de rostros a los participantes de su experimento y les solicitó describir las emociones que les inspiraban. Concluyó que era preciso medirla en situaciones y con personas reales (Goleman, 2005a). En 1927 Moss y Hunt presentan el *George Washington Social Intelligence Test*, la primera prueba de inteligencia social (Kihlstrom y Canton, 2000, citados por López, 2007), integrada por las siguientes tareas: “*juicios en situaciones sociales, memoria de nombres y caras, observación del comportamiento humano, reconocimiento de los estados mentales que subyacen a las palabras, reconocimiento de estados mentales que subyacen a las expresiones faciales, información social y sentido del humor*” (p. 18). Sin embargo, se comprobó que estaban relacionadas con algunas medidas de inteligencia general (López, 2007). Aunque Wechsler incluyó en sus pruebas las subescalas de comprensión y entendimiento de la situación, que competen a la inteligencia social, aseguraba que eran parte de la inteligencia (López, 2007; Mayer et al., 2000).

Al revisar en 1937 los diversos planteamientos para medir la inteligencia social, R. Thorndike y Stern infirieron que esta se conforma por tres componentes: la actitud hacia la sociedad, que engloba aspectos de política, economía y valores morales; el conocimiento social, referente a los deportes, temas de actualidad e información general sobre la sociedad; y el grado de ajuste social, relacionado con la introversión y extroversión. Además, determinaron que debido a su complejidad, ya que implica analizar cómo responden las personas cuando interactúan, es una tarea difícil (Bradberry y Su, 2006; Goleman, 2005a).

Del mismo modo que la inteligencia social, la IE ha enfrentado dificultades para ser medida. No obstante, son numerosos los instrumentos que han aparecido desde finales del siglo pasado, los cuales difieren tanto en su contenido como en sus métodos de evaluación (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Salovey et al., 2002/2004). Estos instrumentos se han clasificado en tres grupos:

- Autoinformes. Incluye cuestionarios, escalas e inventarios. Están compuestos por enunciados cortos en donde las personas estiman subjetivamente sus habilidades emocionales por medio de una escala tipo Likert, cuyas opciones pueden ir de 1, que equivale a *completamente de acuerdo*, a 5, que equivale a *completamente en desacuerdo*. Este instrumento proporciona un índice de inteligencia emocional percibida, puesto que involucra las creencias y expectativas de las personas para percibir, atender, comprender y regular sus emociones. Si valoran sus habilidades con precisión, el índice será fidedigno. La estimación puede verse influida por el desconocimiento, ya sea que sobrevalore o subestime sus habilidades; por responder a la deseabilidad social; o por señalar las mejores respuestas dando una impresión más positiva (Brackett y Mayer, 2003; Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Extremera et al, 2004; Fernández-Berrocal y Extremera, 2005; Fernández-Berrocal et al., 2008; Mayer et al., 2000).
- Medidas de habilidad o ejecución. Evalúan la IE de las personas comprobando sus habilidades por medio de diversos ejercicios, en donde

resuelven determinados problemas emocionales. Después se confrontan con criterios de puntuación predeterminados y objetivos, lo que proporciona su nivel de rendimiento sobre una tarea. Para determinar los criterios que señalan la respuesta correcta, se utilizaron tres métodos: 1) *Target*, se le pregunta a la persona a la que se le tomó la fotografía o al artista, qué sentimiento intentó transmitir a través de su semblante u obra. Si la respuesta del evaluado coincide con la del *target*, la respuesta es correcta. 2) *Experto*, se solicita la opinión de investigadores de la emoción y psicoterapeutas, quienes proporcionan las respuestas correctas. Cuando la respuesta del evaluado concuerda, se marca como correcta. 3) *Consenso*, se califica como una respuesta correcta en el momento que concuerda con las puntuaciones de una muestra grande y heterogénea de la población. Estas medidas ofrecen una evaluación más objetiva, ya que no dependen de la percepción de las personas sobre sus habilidades emocionales (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Extremera et al., 2004; Fernández-Berrocal et al., 2008; Mayer et al., 2000; Salovey et al., 2002/2004).

- Informes de observadores externos o evaluación 360°. Incluye escalas, cuestionarios e inventarios. Recolecta la opinión de los superiores, pares y subordinados sobre la IE de la persona evaluada, con lo que se reafirma o complementa su apreciación. Es un método efectivo para evaluar la IE interpersonal, ya que muestra cómo nos perciben los demás. No están exentas del prejuicio de los observadores externos (Boyatzis, 2006; Bradberry y Su, 2006; Extremera et al., 2004; Fernández-Berrocal et al., 2008).

De acuerdo a Fernández-Berrocal y Extremera (2005) todos los instrumentos se complementan al evaluar la IE, ya que unos, como los autoinformes, evalúan los procesos emocionales conscientes y otros, como las medidas de habilidad, miden los procesos afectivos no intencionales o automáticos. De este modo es

posible que ambas medidas muestren diferentes atributos de la misma persona (Brackett y Mayer, 2003).

Los instrumentos de medición, creados para verificar el marco teórico de los tres modelos mencionados en el apartado anterior, cubren los tres tipos de instrumentos de medición, como se puede observar en la Tabla 1.5.

Tabla 1.5. Instrumentos de medición de la inteligencia emocional

MODELO	AUTOINFORME	MEDIDA DE HABILIDAD	INFORME DE OBSERVADORES EXTERNOS
Modelo de habilidad de Mayer y Salovey	Trait-Meta Mood Scale	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Emotional Intelligence Scale • Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test 	
Modelo de competencias en inteligencia emocional de Goleman	Emotional Competency Inventory		Emotional Competency Inventory
Modelo de inteligencia emocional-social de BarOn	Emotional Quotient Inventory		Emotional Quotient Inventory

Fuente: La autora

Cada uno de estos instrumentos se detalla a continuación.

1.5.1. TRAIT-META MOOD SCALE

La *Trait-Meta Mood Scale* (TMMS; en español Escala Rasgo de Meta-conocimiento sobre Estados Emocionales) es la primera propuesta de Mayer y Salovey para evaluar la IE de acuerdo a la primera versión de su modelo. Su desarrollo se basó en sus trabajos previos que culminaron en la *State Meta-Mood Scale*, escala que se centra en los procesos cognitivos asociados a una experiencia cognitiva. En cambio, la TMMS evalúa el conocimiento de las personas sobre sus estados emocionales en el tiempo de forma estable, por

medio de un autoinforme, con lo que se obtiene un índice de inteligencia emocional percibida (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995).

La versión original contiene 48 ítems (TMMS-48) divididos en tres dimensiones:

- Atención a los sentimientos. Grado en que las personas creen prestar atención a sus emociones y sentimientos (21 ítems; por ejemplo, *“Pienso en mi estado de ánimo constantemente”*).
- Claridad emocional. Grado en que las personas creen percibir sus emociones (15 ítems; por ejemplo, *“Frecuentemente me equivoco con mis sentimientos”*).
- Reparación de las emociones. Grado en que las personas creen tener la capacidad para interrumpir y regular estados emocionales negativos y prolongar los positivos (12 ítems; por ejemplo, *“Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista”*).

Se utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos para que el participante elija el que refleje su aptitud, en donde 1 equivale a *totalmente en desacuerdo* y 5 equivale a *totalmente de acuerdo*.

La consistencia interna de las tres dimensiones es aceptable, entre 0.73 y 0.82 (Davies, Stankov y Roberts, 1998, citados por Extremera et al., 2004). También se ha demostrado alta fiabilidad y validez.

Ha sido comprobada la capacidad predictiva de la TMMS-48 al mostrar que altas puntuaciones de la IE están asociadas con diversos aspectos psicológicos y de salud, así como con una mejor calidad en las relaciones interpersonales (Extremera et al., 2004).

Los autores recomiendan la versión reducida de la TMMS, que consta de 30 ítems (TMMS-30), ya que en esta se omiten los ítems con menor consistencia interna (Salovey et al., 1995).

La adaptación al español de la TMMS-48 fue realizada por Fernández-Berrocal, Alcaide, Domínguez, Fernández-McNally, Ramos y Ravira (1998, citados por Pérez-Dueñas, Pacheco, Lupiáñez y Acosta, 2006), si bien posteriormente presentaron la versión reducida de 24 ítems (TMMS-24). Esta versión contiene las mismas tres dimensiones, cada una con 8 ítems –conservando los ítems de mayor consistencia interna– y también utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos: 1 equivale a *nada de acuerdo* y 5 equivale a *totalmente de acuerdo*. La escala completa se presenta en el Anexo A. Su consistencia interna es similar a la de la TMMS-48 (Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos, 2004).

La TMMS ha sido traducida a varios idiomas y utilizada en diversos países. Incluso se dice que es la más utilizada en España y Latinoamérica para medir la IE en poblaciones de habla hispana, particularmente en la investigación psicológica y educativa (Fernández-Berrocal y Extremera, 2008). Esta escala ofrece varias ventajas, como son: es sencilla y económica de administrar; se responde en poco tiempo (aproximadamente 10 minutos); las puntuaciones son fáciles de obtener y es gratuita (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006b).

Una persona emocionalmente inteligente es aquella que obtiene de bajas a moderadas puntuaciones en atención emocional y altos puntajes en claridad y reparación emocional (Fernández-Berrocal et al., 2004; Salovey, Bedell, Detweiler y Mayer, 1999; Salovey et al., 1995). *“Las personas que atienden a sus emociones de modo excesivo sin la adecuada claridad y reparación pueden desarrollar una espiral emocional que generaría un proceso rumiativo, fuera de control, que no permite comprender las causas, motivos y consecuencias de éstas, el cual a su vez mantendría, más que remediar, un estado emocional negativo”* (Sánchez, Montañés, Latorre y Fernández-Berrocal, 2006).

1.5.2. MULTIFACTOR EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE

Con el fin de evaluar la IE como un conjunto de habilidades mentales desde una perspectiva más objetiva, a diferencia de los autoinformes, se desarrolló la *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS, en español Escala Multifactorial de Inteligencia Emocional). La escala consta de doce tareas divididas en cuatro ramas, acorde al modelo reformulado de Mayer y Salovey (1997/2004; Mayer et al., 1999/2004; Salovey et al., 2002/2004), con un total de 402 ítems. La descripción de las tareas, su formato de respuesta y el tipo de valoración se muestran en la Tabla 1.6.

[La Tabla 1.6 se encuentra en la página 38].

La MEIS mantiene una correlación moderada con la inteligencia verbal, el *Big Five* y la empatía auto-informada (Brackett y Mayer, 2003). Los cuatro componentes poseen consistencia interna entre 0.81 y 0.96, y un coeficiente general de 0.96 (Mayer et al, 1999/2004). Aunque las puntuaciones generales de la percepción y comprensión emocional son confiables, el manejo emocional obtuvo menor fiabilidad. También surgieron problemas con los procedimientos de la evaluación debido a la incongruencia en los resultados obtenidos.

Tener una alta IE, de acuerdo a la MEIS, está asociado con tener una mayor satisfacción ante la vida, relaciones más estables (Mayer et al., 1999/2004), menor comportamiento violento y conflictivo (Mayer et al., 2000), menor consumo de alcohol y tabaco (Trinidad y Johnson, 2002, citados por Extremera et al., 2004), mayor empatía (Ciarrochi, Chan y Caputi, 2000, citados por Extremera et al., 2004), entre otros.

Entre las ventajas de la MEIS se puede mencionar lo siguiente: puede ser administrada por medio de una computadora, lo que agiliza la obtención de la puntuación final y está disponible con fines de investigación, previa solicitud a los

autores. Las desventajas son: el tiempo que tarda una persona en responderla (más de una hora) y precisa de equipo de cómputo, auriculares y altavoces. Aunque también puede llevarse a cabo con papel y lápiz (Extremera et al., 2004).

La MEIS la distribuye el editor *Multi-Health Systems*, por lo que es necesario adquirirla junto con los manuales.

Tabla 1.6. Tareas de la Multifactor Emotional Intelligence Scale

HABILIDAD	TAREA	DESCRIPCIÓN	FORMATO DE RESPUESTA	TIPO DE VALORACIÓN
Percepción de las emociones	Rostros (ocho rostros, 48 ítems)	Se valora la presencia de seis emociones (alegría, ira, miedo, tristeza, disgusto y sorpresa) en cada una de las fotografías de rostros.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Seguro que no está presente</i> a 5 = <i>Seguro que está presente</i>	Consenso y expertos
	Música (ocho piezas musicales, 48 ítems)	Se valora la presencia de seis emociones (alegría, ira, miedo, tristeza, disgusto y sorpresa) en cada una de las piezas musicales originales.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Seguro que no está presente</i> a 5 = <i>Seguro que está presente</i>	Consenso, expertos y target
	Diseños (ocho diseños gráficos, 48 ítems)	Se valora la presencia de seis emociones (alegría, ira, miedo, tristeza, disgusto y sorpresa) en cada una de los diseños gráficos originales.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Seguro que no está presente</i> a 5 = <i>Seguro que está presente</i>	Consenso, expertos y target
	Historias (seis historias y 42 ítems)	Se valora la presencia de siete emociones, las cuales son diferentes en cada historia.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Seguro que no está presente</i> a 5 = <i>Seguro que está presente</i>	Consenso, expertos y target
Asimilación de las emociones	Sinestesia (seis estímulos, 60 ítems)	Imaginar un suceso que pudiera hacerle sentir de una manera particular y después describir sus sensaciones.	Diez escalas semánticas diferenciales diferentes de cinco puntos diferentes (por ejemplo, "cálido 1 a frío 5", en ocasiones involucrando color (amarillo o morado), tacto (afilado o romo), etc.)	Consenso y expertos
	Prejuzar (cuatro	Asimilar el humor actual al juzgar los	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Definitivamente</i>	Consenso y expertos

	pasajes, 28 ítems)	rasgos (por ejemplo, triste, confiado, tenso, sin escrúpulos, agresivo, controlador y precipitado) de una persona ficticia, la que se describe por medio de un pasaje. Los siete rasgos cambian en cada pasaje.	<i>no lo describe a 5 = Definitivamente lo describe</i>	
Comprensión de las emociones	Mezclas (ocho estímulos, ocho ítems)	Se valora la comprensión de sentimientos complejos formados por dos, tres o cuatro emociones.	Por ejemplo, seleccionar las dos emociones que mejor combinan en optimismo	Consenso y expertos
	Progresiones (ocho estímulos, ocho ítems)	Se valora cómo se advierte que las reacciones emocionales varían en el tiempo, poniendo énfasis en la intensidad de los sentimientos.	Elegir una emoción de entre cuatro	Consenso y expertos
	Transiciones (cuatro estímulos, 24 ítems)	Se evalúa la comprensión de cómo las emociones (y las situaciones que las generan) se siguen unas a las otras, para ello se valora la presencia de seis emociones (por ejemplo, aceptación, miedo, ira, previsión, sorpresa y decepción) diferentes para cada situación.	Escala de cinco puntos, de 1 = <i>Altamente improbable</i> a 5 = <i>Altamente probable</i>	Consenso y expertos
	Relatividad (cuatro estímulos, 40 ítems)	Estimar los sentimientos de dos personajes, cinco por cada uno, en encuentros sociales conflictivos.	Escala de cinco puntos, de 1 = <i>Altamente improbable</i> a 5 = <i>Altamente probable</i>	Consenso y expertos
Manejo de las emociones	Regular los sentimientos de los demás (ocho viñetas, 24 ítems)	Se evalúan los cuatro cursos de acción en respuesta a personas ficticias que necesitan ayuda.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Extremadamente ineficaz</i> a 5 = <i>Extremadamente eficaz</i>	Consenso y expertos
	Regular los propios sentimientos (seis viñetas, 24 ítems)	Se evalúan los cuatro cursos de acción en respuesta a un problema emocional particular.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Extremadamente ineficaz</i> a 5 = <i>Extremadamente eficaz</i>	Consenso y expertos

Fuente: La autora

1.5.3. MAYER-SALOVEY-CARUSO EMOTIONAL INTELLIGENCE TEST

Los problemas con la longitud de la MEIS y con la validez de los métodos de valoración, en particular del método experto y consenso, así como el bajo nivel de consistencia interna, dieron lugar al diseño del *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT; en español Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso; Mayer, Salovey y Caruso, 2002) que tiene el propósito de eliminar o reducir estos inconvenientes. Al igual que en la MEIS, se pide a las personas resolver problemas emocionales. En la valoración se utilizaron únicamente los métodos consenso y experto, consultando a 2,112 adultos que participaron en 36 estudios realizados en diferentes países y a 21 expertos de la *International Society for Research in Emotion*. Existen dos versiones de la prueba, la MSCEIT v. 1.1 (Mayer et al., 1999/2004) y la MSCEIT v2.0 (Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2003). La última versión cubre las cuatro habilidades del modelo de Mayer y Salovey y evalúa ocho tareas, dos por cada habilidad. A su vez, cada tarea se compone o de un grupo de ítems relacionados con una misma fotografía, pintura, etc., o de ítems independientes. Un grupo de ítems consiste por ejemplo, en identificar la presencia de cinco emociones diferentes en el rostro que se muestra por medio de cinco preguntas. Los formatos de respuesta son diferentes en cada tarea (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Mayer et al., 2003) (Tabla 1.7).

[La Tabla 1.7 se encuentra en la página 41].

El MSCEIT v2.0 está diseñado para ser respondido por personas de 17 años o más. Contiene 141 ítems y el tiempo que se requiere para completarlo es de 30 a 45 minutos.

Tabla 1.7. Tareas del Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

HABILIDAD	TAREA	DESCRIPCIÓN	FORMATO DE RESPUESTA
Percibir las emociones	Caras (cuatro grupos de ítems, cinco respuestas cada uno)	Se valora la presencia de cinco emociones (enfado, tristeza, felicidad, miedo, asco, sorpresa y excitación) en cada una de las fotografías de rostros.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Nada en absoluto</i> a 5 = <i>De manera extrema</i>
	Pinturas (seis grupos de ítems, cinco respuestas cada uno)	Se valora la presencia de seis emociones (enfado, tristeza, felicidad, miedo, asco, sorpresa y excitación) en cada una de las fotografías de paisajes y de diseños abstractos.	Escala de cinco puntos con viñetas de caras que representan emociones específicas
Usar las emociones	Sensaciones (cinco grupos de ítems, tres respuestas cada uno)	Imaginar un suceso que produzca una emoción (por ejemplo, envidia) y compararla con una sensación.	Varias sensaciones (por ejemplo, caliente o frío)
	Facilitaciones (cinco grupos de ítems, tres respuestas cada uno)	Califican el estado de ánimo (por ejemplo, enfado, frustración, activación) que apoya a tareas y conductas cognitivas.	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Nada útil</i> a 5 = <i>Muy útil</i>
Entender las emociones	Mezclas (12 ítems independientes)	Identificar las emociones que combinan para formar otras emociones (por ejemplo, miedo, júbilo, sorpresa y vergüenza son parte del sentimiento de...).	Opción múltiple con cinco alternativas (por ejemplo, aprecio, respeto, perplejidad, etc.)
	Cambios (20 ítems independientes)	Seleccionar la emoción que resulta como consecuencia de intensificar otro sentimiento (por ejemplo, la depresión es resultado de...).	Opción múltiple con cinco alternativas (por ejemplo, tristeza y fatiga)
Manejar las emociones	Manejo de la emoción (cinco grupos de ítems, cuatro respuestas cada uno)	Juzgar las acciones que afectan emocionalmente a una persona en una historia (por ejemplo, qué acción podría reducir su enojo o prolongar su alegría).	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Muy ineficaz</i> a 5 = <i>Muy eficaz</i>
	Relaciones emocionales (tres grupos de ítems, tres respuestas cada uno)	Juzgar las acciones que afectan los sentimientos de otra persona (por ejemplo, qué acción podría reducir su enojo o prolongar su alegría).	Escala de cinco puntos de 1 = <i>Muy ineficaz</i> a 5 = <i>Muy eficaz</i>

Fuente: Adaptación de la autora de Extremera y Fernández-Berrocal (2004a)

El test proporciona varias evaluaciones: una puntuación total de la IE del encuestado; dos puntuaciones por área, una experiencial (índice de la capacidad para percibir la información emocional, relacionarla con otras sensaciones y utilizarla para facilitar el pensamiento) y otra estratégica (índice de la capacidad para comprender la información emocional y utilizarla estratégicamente en la

planeación y autogestión); puntuaciones por cada una de las cuatro habilidades y puntuaciones por cada una de las ocho tareas (Mayer et al., 2002; Mayer et al., 2003).

Se desarrolló otra versión, MSCEIT:YV, para evaluar la IE de los jóvenes de 11 a 17 años compuesta por 97 ítems y con un tiempo de respuesta de 45 minutos (Fernández-Berrocal et al., 2008).

Al igual que la MEIS, el MSCEIT guarda una relación moderada con la inteligencia verbal pero es distinta a las medidas de personalidad (Extremera, Fernández-Berrocal, Ruiz-Aranda y Cabello, 2006).

Se ha comprobado que altas puntuaciones en el MSCEIT están relacionadas con una mejor calidad en las relaciones interpersonales y menor conflicto entre parejas, menor consumo de drogas ilegales y alcohol, disminución de conductas violentas y mayor éxito en el trabajo (Extremera et al., 2004; Extremera et al., 2006).

Las ventajas que ofrece el MSCEIT son: suprime el prejuicio de observadores externos y es difícil que el encuestado responda con base en la deseabilidad social con la intención de presentar una imagen más positiva. Sus desventajas se refieren a que las tareas son contextuales y culturales, lo que hace necesario adaptarlo a una población particular. Es costosa, puesto que es propiedad de la editora de pruebas *Multi-Health Systems* y su administración y corrección requiere más tiempo.

Extremera y Fernández-Berrocal (2002, citados por Extremera et al., 2004; Extremera, Fernández-Berrocal y Salovey, 2006) adaptaron al español el MSCEIT, con el título *MSCEIT, Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso*, el cual se distribuye por medio de la editorial comercial Tea Ediciones.

1.5.4. EMOTIONAL COMPETENCY INVENTORY

El diseño del *Emotional Competency Inventory* (ECI; en español Inventario de Competencias Emocionales) se fundamenta en las competencias emocionales del modelo de Goleman, las competencias de McClelland, el *Generic Competency Directory* editado por Hay/McBer y el *Self-Assessment Questionnaire* de Boyatzis (Watkin, 2000). La primera versión del ECI se probó en el otoño de 1998 y se revisó en diciembre del mismo año (Gowing, 2005).

Utiliza una evaluación de 360° o informes de observadores externos, por lo que existen dos versiones: una medida de autoinforme, donde la persona hace un estimado de su rendimiento y una evaluación de un calificador externo que tenga una relación laboral con el evaluado, como subordinados, colegas y jefes. En caso de que solamente se aplique el autoinforme, entonces se utiliza una evaluación de 180°. Esta medida es aplicable solamente en el trabajo y las organizaciones, y tiene como propósito predecir la efectividad y el rendimiento personal de los empleados. Consta de 110 ítems. Cada competencia se mide por al menos tres ítems, distribuidos en cuatro dimensiones y 20 competencias, acorde al modelo revisado de Goleman. El tiempo requerido para su respuesta es de 35 minutos aproximadamente. Se usa una escala tipo Likert de seis puntos para que el individuo emita su opinión (de 1 = *La persona se comporta así solo esporádicamente* a 6 = *La persona se comporta de esta manera en la mayoría de las situaciones*). También se incluyen otras dos opciones: *No sé* y *No he tenido la oportunidad de observar a la persona en el entorno apropiado*. Ejemplos de algunos ítems son: “Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación” y “Reacciona en el momento para adaptarse a la situación o a la persona” (Extremera et al., 2004; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006a; Gowing, 2005).

Una vez que el evaluado responde el ECI, las respuestas se procesan por medio de un sistema computacional, el cual usa un algoritmo genético. El análisis

se presenta ya sea por competencia o por grupos de competencias. No hay una puntuación fija que identifique a los individuos excelentes en IE, ya que el algoritmo permite múltiples combinaciones. Un apéndice muestra las relaciones entre las preguntas y las competencias, lo que permite precisar las competencias que se requiere desarrollar (Watkin, 2000).

Se advierte que el propósito del ECI es servir como herramienta de desarrollo y no debe ser utilizado con fines de contratación, promoción o compensación (Gowing, 2005).

Según las investigaciones realizadas por los autores del ECI en diversas empresas a nivel consultoría, este ha demostrado tener evidencia de validez de constructo y de contenido, así como confiabilidad. Son escasas las investigaciones independientes. Algunas solamente involucran determinados ítems, ya que el ECI es propiedad de Hay Goup (Conte, 2005), editora que lo distribuye comercialmente tanto en su versión original, como en su adaptación al español (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a).

Se ha descubierto que el ECI mantiene una relación con cuatro dimensiones del *Big Five*, una medida de personalidad, tales como conciencia, estabilidad emocional, extraversión y franqueza, así como con conceptos concernientes a motivación y liderazgo (Conte, 2005; Extremera et al., 2004; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006a; Gowing, 2005).

1.5.5. EMOTIONAL QUOTIENT INVENTORY

Bar-On diseñó, en 1997, el *Emotional Quotient Inventory* (EQ-I; en español Inventario de Cociente Emocional) con el propósito de evaluar los cinco componentes de su modelo IES, por lo tanto, ofrece una estimación del nivel de inteligencia emocional-social y del nivel afectivo del encuestado (Bar-On, 2006; Extremera et al., 2004; Fernández-Berrocal y Extremera, 2006a).

El EQ-i es una medida de autoinforme integrada por 133 ítems, en forma de frases cortas, que expresan un estado emocional. Emplea una escala tipo Likert de cinco puntos como formato de respuesta (de 1 = *Muy rara vez o falso de mí* a 5 = *Muy frecuente o cierto de mí*), la pueden responder personas de 17 años o más. Toma aproximadamente 40 minutos contestarlo (Bar-On, 2006). Algunos ejemplos de los ítems son: “Me siento seguro de mí mismo en muchas situaciones”, “Me gusta ayudar a la gente”, “Cuando empiezo a hablar es difícil detenerme”, “Tengo buenas relaciones con los demás”, “Me divierto al estar con...”, “Creo que he perdido la cabeza”, “Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas” (Fineman, 2004; Mayer et al., 2000).

Entrega una puntuación total de CE, puntuaciones por cada uno de los cinco componentes y puntuaciones de cada uno de los 15 factores, que son generadas por una computadora. Las puntuaciones duras se procesan para presentar el CE de forma similar al CI. Las puntuaciones situadas arriba del promedio significan que el funcionamiento emocional y social del encuestado es eficiente. Por el contrario, las localizadas por debajo del promedio sugieren deficiencias y posibles problemas emocionales, sociales y/o de conducta. También incluye cuatro índices de validez: omisión, inconsistencia, impresión positiva e impresión negativa, cuyo objetivo es minimizar el efecto de las respuestas al azar y de la distorsión de las respuestas a consecuencia de la deseabilidad social, así como la de incrementar la exactitud de las puntuaciones (Bar-On, 2006; Extremera et al., 2004). El reporte presenta los resultados numérica, verbal y gráficamente, además de un informe textual (Gowing, 2005).

Otras versiones de este inventario son: EQ-i:YV para niños de 6 a 12 y para adolescentes de 13 a 17 años; EQ-i:Short, la versión reducida de 51 ítems; y EQ-360° que abarca la perspectiva de observadores externos tales como subordinados, superiores, pareja, familiares, entre otros, cuyos datos se comparan con los del EQ-i de la persona evaluada. Se encuentra en desarrollo el Bar-On EQ-Interview, con formato de entrevista semiestructurada, que tiene el propósito

de ser una medida de seguimiento con el fin de comprobar la precisión de las respuestas (Extremera et al., 2004; Gowing, 2005).

El EQ-i es distribuido comercialmente por *Multi-Health Systems*. Ha sido traducido a 22 idiomas, siendo el español uno de ellos. Se ha aplicado en 15 países, lo que es una muestra de su utilidad y aplicabilidad transcultural (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004a; Gowing, 2005; Regner, 2008). Es muy popular en consultoría empresarial (Ashkanasy, 2005).

Los hallazgos obtenidos por medio de estudios llevados a cabo en casi cuatro mil personas en EUA y Canadá, indican que: las personas mayores son más inteligentes emocional y socialmente que las más jóvenes. Principalmente, las puntuaciones más altas pertenecen a los encuestados de 40 a 50 años. Las mujeres son más conscientes de las emociones que los hombres, los hombres tienen puntuaciones más altas en manejar las emociones, en particular en control de estrés y adaptabilidad, que las mujeres; y no existen diferencias significativas en el nivel de IES entre diversos grupos étnicos de estos países (Bar-On, 2006; Gowing, 2005).

Bar-On, fundamentado en diversas investigaciones, concluye que el inventario predice el rendimiento en las relaciones sociales, el éxito académico y laboral, la satisfacción en el puesto de trabajo, la capacidad para manejar el estrés en el trabajo, la satisfacción matrimonial, la aculturación de nuevos inmigrantes, la salud física y psicológica, la autorrealización, el bienestar subjetivo, entre otros (Bar-On, 2006; Gowing, 2005).

Se ha descubierto que el EQ-i se relaciona significativamente con diversas medidas de personalidad como: neuroticismo y alexitimia del *Big Five*, ansiedad del 16PF (Inventario de Personalidad de 16 Factores de Cattell) y depresión del BDI (por sus siglas en inglés; Inventario de Depresión de Beck). Sin embargo,

muestra correlaciones bajas con la inteligencia verbal (Brackett y Mayer, 2003; Regner, 2008).

Como puede apreciarse, cada uno de los instrumentos aquí presentados evalúa aspectos distintos de la IE, razón por la que las medidas de autoinforme se complementan con las de ejecución (Extremera et al., 2006).

1.6. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES

Los líderes requieren poseer tres tipos de competencias: las técnicas, que están relacionadas con las actividades propias del puesto (por ejemplo, programación de computadoras); las cognitivas (por ejemplo, el razonamiento analítico); y las emocionales (por ejemplo, la percepción de las emociones). Entre más alta sea la posición que ocupa el líder en la organización, más relevante son las competencias emocionales, ya que abarcan el 85% del total de las aptitudes (Goleman, 2005a). La importancia de la IE en el ámbito laboral radica en que las emociones contienen información acerca de las personas de nuestro entorno, al igual que de nosotros mismos, permitiendo a los líderes advertir lo que motiva o disgusta a los colaboradores y actuar de la manera más adecuada para establecer relaciones interpersonales satisfactorias, incrementar la participación y productividad de su equipo de trabajo, tomar buenas decisiones, resolver problemas y afrontar los cambios (Caruso y Salovey, 2004; Extremera y Fernández-Berrocal, 2004b; Mayer y Salovey, 1997/2004).

Tabla 1.8. Uso de la inteligencia emocional del líder de acuerdo al modelo de Mayer y Salovey

HABILIDAD O RAMA	HABILIDADES ESPECÍFICAS	CONDUCTA DEL LÍDER	EJEMPLO*	FAVORECE*
Percepción y expresión emocional	<ul style="list-style-type: none"> Identificar con precisión las propias emociones 	<ul style="list-style-type: none"> Presta atención en las reacciones fisiológicas, los sentimientos y los pensamientos propios Reconoce los propios sentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> El líder está preocupado por el estado de ánimo de su equipo. Se reúne con su equipo para identificar sus sentimientos. Su lenguaje corporal y verbal percibe insatisfacción y desaliento. Atiende aspectos relacionados con el estacionamiento, el aire acondicionado y algunos formatos de impuestos. A pesar de los esfuerzos, advierte que el estado de ánimo no cambia. Le comparte a su equipo su preocupación e interés por remediar la situación. Percibe que lo que en verdad siente su equipo es: aislamiento, soledad y tristeza. El desánimo y la productividad no mejoran. El equipo está enfocado en la negatividad y maximiza los defectos encontrados. El equipo continúa sintiéndose abandonado. Si la situación continua, los empleados pueden sentirse disgustados y enojados. Fue un error no cambiarse con el equipo. Decide pasar unos días de la semana con el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una comunicación efectiva Mantener interacciones interpersonales exitosas Crear equipos eficaces Planear y tomar decisiones pertinentes Motivar a su equipo para alcanzar las metas y los objetivos de la organización Infundir aprecio por las actividades realizadas Incrementar el desempeño Lograr que el equipo comparta la visión de la organización Alentar el desarrollo de metas y objetivos compartidos Propiciar un clima de confianza, cooperación, comunicación y bienestar Promover el cambio
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar con precisión las emociones de los miembros de su equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Observa, escucha, hace preguntas, parafrasea para asegurarse de que entiende los sentimientos de los integrantes de su equipo. Percibe lo que sienten los integrantes de su equipo. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Expresar las emociones con precisión así como las necesidades relacionadas con ellas 	<ul style="list-style-type: none"> Expresa las emociones propias. Habla de los sentimientos. Muestra cómo se siente. Expresa los sentimientos cuando está disgustado. Sonríe cuando está feliz o contento. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Discriminar entre expresiones emocionales precisas/honestas e imprecisas/deshonestas 	<ul style="list-style-type: none"> Presta atención a los gestos faciales, el lenguaje corporal y las inflexiones de la voz. “Lee” a las personas con precisión. 		
Facilitación emocional	<ul style="list-style-type: none"> Dar prioridad al pensamiento con el fin de dirigir la atención a la información importante 	<ul style="list-style-type: none"> Dirige su atención a la situación conflictiva. Se centra en lo importante cuando se presentan emociones fuertes. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Generar emociones que faciliten el juicio y la memoria 	<ul style="list-style-type: none"> Integra las emociones a las tareas. Utiliza el buen humor para motivar a las personas a ser creativas y generar nuevas ideas. Crea un ambiente que incrementa la productividad. Envía mensajes que impactan por su emotividad. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Capitalizar los cambios de ánimo y así apreciar múltiples puntos de vista 	<ul style="list-style-type: none"> Siente lo que sienten otras personas. Ve el mundo desde diversas perspectivas. Usa los sentimientos para cambiar las 		

HABILIDAD O RAMA	HABILIDADES ESPECÍFICAS	CONDUCTA DEL LÍDER	EJEMPLO*	FAVORECE*
	<ul style="list-style-type: none"> • Usar los estados emocionales que facilitan la resolución de problemas y la creatividad 	<p>creencias y opiniones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determina cómo los sentimientos influyen en la forma de pensar del equipo. • Aprovecha las emociones positivas para mejorar el pensamiento y la creatividad. • Aprovecha las emociones negativas para enfocarse en los detalles. • Se apoya en las emociones para resolver los problemas. 		
Comprensión emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar las emociones y entender las relaciones entre las emociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee un rico vocabulario emocional. • Utiliza su vocabulario emocional para comunicar determinado estado emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder está preocupado por el estado de ánimo de su equipo. • Se reúne con su equipo para identificar sus sentimientos. Su lenguaje corporal y verbal percibe insatisfacción y desaliento. • Atiende aspectos relacionados con el estacionamiento, el aire acondicionado y algunos formatos de impuestos. • A pesar de los esfuerzos, advierte que el “estado de ánimo” no cambia. • Le comparte a su equipo su preocupación e interés por remediar la situación. • Percibe que lo que en verdad siente su equipo es: aislamiento, soledad y tristeza. • El desánimo y la productividad no mejoran. • El equipo está enfocado en la negatividad y maximiza los defectos encontrados. • El equipo continúa sintiéndose abandonado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una comunicación efectiva • Mantener interacciones interpersonales exitosas • Crear equipos eficaces • Planear y tomar decisiones pertinentes • Motivar a su equipo para alcanzar las metas y los objetivos de la organización • Infundir aprecio por las actividades realizadas. • Incrementar el desempeño • Lograr que el equipo comparta la visión de la organización • Alentar el desarrollo de metas y objetivos compartidos • Propiciar un clima de confianza, cooperación,
	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir las causas y consecuencias de las emociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las causas de los sentimientos, desde varias perspectivas, y lo que puede pasar después. • Predice con precisión lo que las personas pueden llegar a sentir. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los sentimientos complejos, las mezclas emocionales y los estados de ánimo contradictorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende que se pueden sentir emociones contradictorias, como el amor y el odio. • Entiende que algunas emociones se componen de dos o más emociones, por ejemplo, el desprecio incluye el disgusto, la ira y la felicidad. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Entender la transición entre emociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende que las emociones cambian de acuerdo a los eventos. • Sabe que un vago sentimiento de frustración puede cambiar a insatisfacción, resentimiento o ira, y si crece puede convertirse en rabia. Igual el contento puede evolucionar a felicidad. 		
Regulación emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Estar abierto tanto a los sentimientos positivos como 	<ul style="list-style-type: none"> • Está abierto a las emociones para resolver el problema. 		

HABILIDAD O RAMA	HABILIDADES ESPECÍFICAS	CONDUCTA DEL LÍDER	EJEMPLO*	FAVORECE*
	negativos			
	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre las emociones y cómo regularlas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunta lógica y racionalmente la información disponible con los datos emocionales reunidos para tomar una decisión óptima. • Piensa con claridad cuando experimentan fuertes emociones. • Integra la emoción con el pensamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la situación continua, los empleados pueden sentirse disgustados y enojados. • Fue un error no cambiarse con el equipo. • Decide pasar unos días de la semana con el equipo. 	comunicación y bienestar <ul style="list-style-type: none"> • Promover el cambio
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar, prolongar o distanciarse de un estado emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Se calma o mantiene un estado de ánimo deseable. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Regular nuestras emociones y las de los demás sin reprimirlas o exagerarlas 	<ul style="list-style-type: none"> • Anima, calma o dirige los sentimientos de los demás de manera apropiada. • Soluciona los conflictos interpersonales pacíficamente. • Tiene un buen autocontrol emocional. • Hace ejercicio o escucha música. 		

* Se repite la información en la segunda parte de la tabla por cuestiones de claridad.

Fuente: La autora

Conforme al modelo de Mayer y Salovey, el líder puede utilizar las habilidades de la IE como se ilustra en la Tabla 1.8 –el diseño de la tabla se basó principalmente en Caruso y Salovey (2004), aunque también en Caruso et al. (2003/2004); George (2000); Goleman et al. (2005); Mayer y Caruso (2002)–, tales habilidades le permiten atender las emociones y utilizarlas como guía de conducta, de tal manera que aporte bienestar y satisfacción a los integrantes de su equipo de trabajo. Se ejemplifica el uso que un líder emocionalmente inteligente hace de las habilidades de IE, con una problemática que enfrentó cuando parte de su equipo de trabajo se mudó a otro edificio propiciando el desánimo de los integrantes y una disminución de la productividad; esto, a pesar de que el nuevo edificio contaba con algunas ventajas: quedaba más cerca de su domicilio, era adecuado y “*sano*”.

[La Tabla 1.8 se encuentra en la página 48].

Cuando el líder carece de IE, es posible que afronte las situaciones de manera agresiva o grosera, aún sin proponérselo. Esto provoca, ya sea conflictos interpersonales entre sus colaboradores o estrés y menoscabo del bienestar del equipo de trabajo, así como bajo rendimiento, pues la atención se centra en el malestar colectivo (Goleman et al., 2005).

Diversos estudios sobre la IE, el liderazgo y el rendimiento laboral, han utilizado las medidas de IE mencionadas en el inciso anterior para analizar las habilidades de los directivos de varias empresas, disciplinas (en el caso de ser estudiantes) y nacionalidades. Algunas de estos trabajos se enlistan en la Tabla 1.9.

Tabla 1.9. Trabajos sobre la inteligencia emocional y el liderazgo

INSTRUMENTO	AUTOR/AÑO	TÍTULO	PARTICIPANTES
TMMS-30	Downey, Papageorgiou y Stough (2006)	Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers	176 directivas mujeres de varias empresas de Australia
TMMS-24	López-Zafra, García-Retamero y Berrios (2012)	The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach	431 estudiantes universitarios españoles de psicología, ingeniería y economía (162 hombres y 269 mujeres)
TMMS modificada	Palmer, Walls, Burgess y Stough (2001)	Emotional intelligence and effective leadership	43 participantes (10 mujeres y 33 hombres)
MEIS	Feyerherm y Rice (2002)	Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly	11 líderes, de un centro de servicios financieros
MSCEIT	Clarke (2010)	Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences	67 directores de proyectos del Reino Unido
	Côté, Lopes, Salovey y Miners (2010)	Emotional intelligence and leadership emergence in small groups	<ul style="list-style-type: none"> Investigación 1. 138 estudiantes universitarios de comercio (97 mujeres y 41 hombres) Investigación 2. 165 estudiantes universitarios de comercio (92 mujeres y 73 hombres)
	Heffernan, O'Neill, Travaglione y Droulers (2008)	Relationship marketing: the impact of emotional intelligence and trust on bank performance	92 directores de relaciones comerciales
	Kerr, Garvin, Heaton y Boyle (2006)	Emotional intelligence and leadership effectiveness	38 supervisores de una industria manufacturera (37 hombres y una mujer)
	Leban y Zulauf (2004)	Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles	41 directores de proyectos de varias industrias (6 mujeres y 18 hombres)
	Rosete y Ciarrochi (2005)	Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness	41 ejecutivos de una gran organización australiana de servicios públicos (18 mujeres y 24 hombres)
ECI	Cavallo y Brienza (2002)	Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study	358 directores de la empresa Johnson & Johnson
	Guillén, Saris y Boyatzis (2009)	The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives	223 ejecutivos de tres organizaciones españolas
	Hopkins y Bilimoria (2008)	Social and emotional competencies predicting success for male and female executives	105 líderes de una institución de servicios financieros (30 mujeres y

INSTRUMENTO	AUTOR/AÑO	TÍTULO	PARTICIPANTES
			75 hombres)
	Koman y Wolff (2008)	Emotional intelligence competencies in the team and team leader: a multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance	81 oficiales del ejército
	Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal y Sass (2004)	The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance	425 estudiantes de administración de empresas
EQ-i	Anand y UdayaSuriya (2010)	Emotional intelligence and its relationship with leadership practices	256 ejecutivos de una organización del sector público en la India
	Brown, Bryant y Reilly (2006)	Does emotional intelligence –as measured by the EQI– influence transformational leadership and/or desirable outcomes?	161 directores y supervisores
	Butler y Chinowsky (2006)	Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives	130 ejecutivos de la industria de la construcción (18 mujeres y 112 hombres)
	Corona (2010)	The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: a Hispanic American examination	103 participantes de una organización hispanoamericana
	Dries y Pepermans (2007)	Using emotional intelligence to identify high potential: a metacompetency perspective	102 directores (51 directores con <i>altas potencialidades</i> y 51 directores <i>regulares</i>)
	Farahani, Taghadosi y Behboudi (2011)	An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran	214 expertos en seguros de Irán
	Hayashi y Ewert (2006)	Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership	46 líderes
	Langhorn (2004)	How emotional intelligence can improve management performance	161 directores de restaurantes (109 hombres y 52 mujeres)
	Mandell y Pherwani (2003)	Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison	32 directores o supervisores
	Parker y Sorensen (2008)	Emotional intelligence and leadership skills among NHS managers: an empirical investigation	43 directores (13 hombres y 30 mujeres)
	Sivanathan y Fekken (2002)	Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership	58 miembros del personal residente (30 mujeres y 28 hombres)

Fuente: La autora

La mayoría de estos estudios se han enfocado en identificar la relación entre la IE del líder y el tipo de liderazgo que utiliza. Los hallazgos sugieren que la IE contribuye positivamente con el liderazgo transformacional y negativamente con el liderazgo *laissez-faire*. El EQ-i es el instrumento que se utiliza con mayor frecuencia (Tabla 1.10).

Tabla 1.10. Correlación entre la inteligencia emocional y diferentes tipos de liderazgo

RELACIÓN	INSTRUMENTO	AUTOR (AÑO)	LTF	LTS	LLF	LEM	LEF
Positiva	TMMS	Downey, Papageorgiou y Stough (2006)	✓				
		López-Zafra, García-Retamero y Berrios (2012)	✓				
		Palmer, Walls, Burgess y Stough (2001)	✓				
	MSCEIT	Clarke (2010)	✓				
		Côté, Lopes, Salovey y Miners (2010)				✓	
		Kerr, Garvin, Heaton y Boyle (2006)					✓
		Leban y Zulauf (2004)	✓				
	ECI	Rosete y Ciarrochi (2005)					✓
		Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal y Sass (2004)				✓	✓
	EQ-i	Anand y UdayaSuriya (2010)	✓				
		Brown, Bryant y Reilly (2006)	✓				
		Corona (2010)	✓				
		Farahani, Taghadosi y Behboudi (2011)	✓				
		Hayashi y Ewert (2006)	✓				
		Mandell y Pherwani (2003)	✓				
Parker y Sorensen (2008)		✓	✓				
Negativa	MSCEIT	Sivanathan y Fekken (2002)	✓				✓
		Downey, Papageorgiou y Stough (2006)			✓		
		Leban y Zulauf (2004)		✓	✓		

LTF = Liderazgo transformacional
LEM = Liderazgo emergente

LTS = Liderazgo transaccional
LEF = Liderazgo efectivo

LLF = Liderazgo laissez-faire

Fuente: La autora

Las características de los diferentes tipos de líder, de acuerdo a Robles (2011), se muestran en la Tabla 1.11.

Tabla 1.11. Características de diferentes tipos de líder

LÍDER	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Transformacional	Carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una visión y un sentido de misión. • Infunde orgullo, genera respeto y confianza.
	Inspiración	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como un modelo para los subordinados. • Comunica elevadas expectativas. • Utiliza símbolos para concretar los esfuerzos dirigidos a alcanzar la visión. • Expresa propósitos importantes a través de medios simples.
	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna tareas interesantes y propone retos. • Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
	Consideración personal	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente. • Proporciona retroalimentación continua y significativa para el desarrollo de los subordinados.
Transaccional	Recompensas contingentes	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambia recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. • Reconoce el éxito.
	Administración por excepción (activa)	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la identificación de desviaciones de las reglas y de las normas para aplicar acciones correctivas.
	Administración por excepción (pasiva)	<ul style="list-style-type: none"> • Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.
Laissez-faire	Ausencia del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Deja sentir un vacío de liderazgo. • Falta sentido de dirección.
	Evita aceptar responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Otorga demasiada responsabilidad a los subordinados para evadir la suya propia. • Ausencia de compromiso.
	Falla en supervisar el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Está ausente cuando los colaboradores necesitan apoyo y asistencia para resolver los problemas del trabajo.
	Poca preocupación por los subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra desinterés por el desarrollo de sus colaboradores.
Efectivo		<ul style="list-style-type: none"> • Aquel que logra resultados.
Emergente		<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que una persona que no tiene una posición formal de autoridad influye en otros miembros de un grupo.

Fuente: Adaptación de la autora de Robles (2011)

De igual forma se advirtió una correlación positiva entre la IE y el rendimiento de los líderes, ya sea debido a su desempeño en el trabajo o a la rentabilidad de la empresa. Otra relación significativa se refiere al servicio, a la satisfacción del cliente, al trabajo en equipo y al manejo de conflictos, si bien fueron escasos los trabajos que trataron estos aspectos (Tabla 1.12).

Tabla 1.12. Correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño del líder

RELACIÓN	INSTRUMENTO	AUTOR (AÑO)	SC	TE	MC	SE	RN
Positiva	MEIS	Feyerherm y Rice (2002)	✓				
	MSCEIT	Clarke (2010)		✓	✓		
		Heffernan, O'Neill, Travaglione y Droulers (2008)					✓
		Rosete y Ciarrochi (2005)					✓
	ECI	Cavallo y Brienza (2002)					✓
		Guillén, Saris y Boyatzis (2009)					✓
		Hopkins y Bilimoria (2008)					✓
		Koman y Wolff (2008)					✓
	EQ-i	Dries y Pepermans (2007)					✓
		Langhorn (2004)	✓			✓	✓
Negativa	MEIS	Feyerherm y Rice (2002)					✓
	EQ-i	Brown, Bryant y Reilly (2006)					✓

SC = Servicio al cliente

SE = Satisfacción de los empleados

TE = Trabajo en equipo

Rn = Rendimiento en el trabajo

MC = Manejo de conflictos

Fuente: La autora

Asimismo, se hizo patente que no existen diferencias entre el nivel de IE y el género, edad, nivel educativo y años de experiencia profesional (Corona, 2010; Hopkins y Bilimoria, 2008; Langhorn, 2004). Aunque Mandell y Pherwani (2003) sí hallaron diferencias significativas en las puntuaciones de los hombres y mujeres. Anand y UdayaSuriya (2010) encontraron que los líderes con mayor nivel de IE tenían más de 45 años, no poseían ningún grado profesional, pero si una experiencia de más de 20 años de servicio.

Los sondeos sobre IE y liderazgo han permitido, de igual modo, concluir que la IE es solamente una inteligencia, de entre varias, que es recomendable que posea un directivo (Extremera y Fernández-Berrocal, 2004b), como las enlistadas en la Figura 1.1. Por su parte Caruso y Salovey (2004) señalan que no todas las personas emocionalmente inteligentes son grandes líderes y no todos los grandes líderes son emocionalmente inteligentes, lo que también denota que cuentan con otras habilidades para ser exitosos y que las circunstancias determinan cual habilidad utilizar.

1.7. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS BIBLIOTECARIOS

Los trabajos sobre la IE en el ámbito bibliotecario son escasos y se basan en el modelo de competencias de IE de Goleman. Pueden agruparse en dos categorías: los que enumeran los beneficios de la IE en el desempeño laboral de los bibliotecarios y que carecen de datos para fundamentar sus opiniones, y los que identifican, de forma indirecta, las competencias de los bibliotecarios.

Entre las tareas que pueden verse beneficiadas con la IE de los bibliotecarios, de acuerdo a la opinión de algunos de ellos, se encuentran:

- Relaciones bibliotecario-usuario. Eidson (2008) sugiere que los bibliotecarios de referencia cultiven las cinco competencias de la IE, con el propósito de mejorar la comunicación entre el bibliotecario y el usuario en las entrevistas de referencia. Mills y Lodge (2006) resaltan la importancia de las emociones y la IE en las interacciones bibliotecario-usuario e invitan a aprovechar las competencias de la IE como una estrategia de apoyo.
- Relaciones laborales. Montgomery y Cook (2005) recomiendan que los administradores de la biblioteca vean las competencias de IE como una herramienta para mejorar las relaciones laborales y solucionar conflictos. Gragg (2008) ofrece ejemplos de cómo aplicar la IE para mejorar las relaciones laborales y el ambiente laboral.

Del mismo modo se han presentado ponencias en congresos como la 1999 Charleston Conference (Flowers, 2000) y la ALA Midwinter 2000 (Rosenstein, 2000), por mencionar algunos, donde se ha resaltado la importancia de la IE en el ámbito laboral de las bibliotecas,

Los procedimientos que siguieron las pocas investigaciones de la segunda categoría son:

- Se identificaron las competencias solicitadas en los anuncios publicados en *College & Research Libraries News* durante 2005 y 2006 para todos los

puestos, desde los inferiores hasta director. Posteriormente, de acuerdo a su temática, cada una fue asignada a una competencia de IE del modelo de Goleman. Se concluyó que en la mayoría de los anuncios no se requerían personas emocionalmente inteligentes (Promis, 2008).

- Se determinaron los rasgos más importantes que deben poseer los directores y jefes, según el juicio de los miembros de sus equipos. Para ello, se les solicitó a los participantes identificar y clasificar los 10 rasgos más relevantes de un listado, dividido por cada una de las cuatro competencias de IE (Kreitz, 2009).

Mención aparte merece la propuesta de Hernon y Rossiter (2006), quienes identificaron las competencias de IE requeridas para el puesto de director en las instituciones miembros de la *Association of Research Libraries* (ARL) y la *Association of College and Research Libraries* (ACRL), mediante el análisis de contenido de los anuncios de trabajo publicados en *College & Research Libraries News* de 2000 a 2004, así como en una encuesta aplicada a los directores de las bibliotecas de la ARL. Concluyeron que las competencias de IE concuerdan con el liderazgo transformacional más que con el liderazgo transaccional. Esta investigación fue el fundamento para el desarrollo del *Emotional Intelligence Assessment Survey*, un instrumento de 360° para evaluar la IE de los directores de las bibliotecas públicas y universitarias, el cual está constituido por cinco dimensiones (Hernon y Rossiter, 2007):

- Conocimiento de uno mismo (23 ítems; por ejemplo, “Habilidad cognitiva para tratar con situaciones complejas”).
- Autorregulación (26 ítems; por ejemplo, “Temperamento y habilidad para mantener un balance estable al estar sometido a tensiones constantes”).
- Motivación (20 ítems; por ejemplo, “Visionario –puede forjar una visión compartida y reunir a los demás a su alrededor”).
- Empatía (14 ítems; por ejemplo, “Trata a las personas con dignidad y respeto”).

- Habilidad social (19 ítems; por ejemplo, “Habilidad para funcionar en un entorno político”).

Utiliza una escala de 10 puntos para indicar el nivel del rasgo de IE de la persona evaluada, donde *1 = Bajo o definitivamente no se parece a esta persona*, y *10 = Alto o definitivamente se parece a esta persona*. Esta prueba puede llegar a convertirse, después de ser probada en otros países y mejorada, en un instrumento internacional para diagnosticar las habilidades y rasgos de los directores con el fin de mejorar su potencial de liderazgo.

Un trabajo que no hace uso del modelo de Goleman es el proyecto de investigación *The Emotional Intelligence of Law Librarians* conducido por Browne (2005) y auspiciado por la *American Association of Law Libraries (AALL)*, en el que se utilizó el *Simmons Personal Survey* para determinar los perfiles del CE del catalogador, el bibliotecario de referencia y el director, que laboran en bibliotecas de leyes. Los trece elementos de la IE que mide son: estrés emocional, optimismo, autoestima, compromiso con el trabajo, atención a los detalles, energía emocional, deseo de cambio, valentía, auto-supervisión, auto-afirmación, tolerancia, consideración hacia los demás y sociabilidad. Estos elementos corresponden a rasgos de personalidad más que a habilidades de IE, de acuerdo a la definición de Mayer y Salovey.

Como puede apreciarse, en ninguno de los estudios se ha utilizado otro modelo diferente al de competencias de IE de Goleman. Ni tampoco se ha usado ningún instrumento de medición, como los mencionados en párrafos anteriores, a fin de medir la IE de los directores de las bibliotecas.

1.8. REFLEXIONES SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LAS BIBLIOTECAS

Teniendo en cuenta que la IE favorece el desempeño de los líderes de diversas organizaciones, como ha quedado expuesto, se espera que contribuya al

quehacer de los directivos de las bibliotecas, quienes como líderes tienen el compromiso de motivar a los bibliotecarios a alcanzar la misión, las metas y los objetivos de la biblioteca. Haciendo uso inteligente de las emociones pueden comunicarles a los bibliotecarios la misión, las metas y los objetivos, tanto de su unidad como de toda la biblioteca, de tal manera que logren entusiasmarlos y asegurar su participación en la consecución de los mismos. También pueden animar a los bibliotecarios a presentar propuestas creativas para mejorar los procedimientos y los servicios, y con ello incrementar la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios. Del mismo modo, pueden crear equipos armoniosos, interviniendo cuando detecten situaciones conflictivas, con lo que evitan el surgimiento de problemas o su incremento.

A la par, los directivos de las bibliotecas pueden hacer uso de su IE, sobre todo cuando se presentan circunstancias que involucran emociones, pues sus habilidades les permiten, por medio del lenguaje corporal o verbal de los bibliotecarios: identificar si les transmiten su entusiasmo por las tareas a realizar o muestran indiferencia; si sus decisiones son bien acogidas, cuestionadas o rechazadas; determinar si se sienten motivados por las actividades asignadas o frustrados y qué origina su reacción, que puede ser porque las actividades les satisfacen y los enorgullecen o se sienten desvalorizados; predecir si van a contar con su colaboración o si están negados a cooperar en el logro de las metas y los objetivos de su puesto; Por último, mantener el estado de ánimo positivo que los aliente a alcanzar las metas y objetivos planteados o modificar los estados de ánimo negativos que obstaculizan su logro.

Los directivos no solo deben estar alerta a las emociones originadas por aspectos laborales, sino también por cuestiones personales, ya que el estado de ánimo influye en el desempeño de las actividades, debido a que la atención del bibliotecario está centrada en su problemática emocional. Las habilidades de IE les permiten determinar cuándo ofrecer su apoyo al bibliotecario y cuándo ayudarlo a enfocar su problema desde otra perspectiva, con lo que contribuyen a

cambiar su estado de ánimo y mejorar su desempeño, su trato con sus compañeros de trabajo y con los usuarios de la biblioteca.

Aún falta por descubrir hasta donde apoya la IE a los directivos para que las bibliotecas alcancen su objetivo de satisfacer las necesidades de información de los usuarios, a través de diversos productos y servicios, asumiendo que, según la propuesta original de Gardner, la IE solamente cubre dos de las ocho inteligencias y quizás otras sean más relevantes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: EL CLIMA DE SERVICIO

2.1. LOS SERVICIOS

Los servicios, por lo usual, están integrados por dos componentes o dimensiones (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Schneider y White, 2004):

- El producto del servicio o dimensión técnica, constituido por un bien tangible o físico, en otras palabras, *qué* se ofrece.
- La entrega del servicio o dimensión funcional, cuya naturaleza es intangible, es decir, *cómo* se ofrece el servicio.

La importancia de uno u otro componente depende del tipo de servicio. En los servicios educativos lo esencial es la entrega de servicios. En cambio, en la adquisición de un automóvil lo más importante es el bien (Martínez-Tur et al, 2001). En las bibliotecas ambos componentes son sustanciales: el producto o el *qué*, representado por los recursos de información que satisfacen las necesidades de información de los usuarios; y el *cómo* se ofrecen, por ejemplo, si el bibliotecario es afable con los usuarios y si se interesa en ayudarlos a localizar la información que requieren.

En las organizaciones de servicio la entrega puede determinar su efectividad y, por lo tanto, el éxito empresarial, como se detalla más adelante (Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1994). En las bibliotecas la entrega del servicio puede motivar a los usuarios a asistir habitualmente o los puede desalentar.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Se han identificado ciertas características relacionadas con la entrega de los servicios, recurrentes en diversas definiciones (Gupta, 2010; Martínez-Tur et al., 2001; Schneider, 1990; Schneider et al., 1994; Schneider y White, 2004), como son:

- Intangibilidad. Los servicios puros no se pueden tocar o ver. De ahí que sólo producen experiencias, como cuando se presencia una obra de teatro o se asiste a un concierto. Si bien, la mayoría de los servicios incluyen un componente tangible (los alimentos en un restaurante) y uno intangible (la amabilidad de los camareros). Esta característica hace difícil comprender cómo perciben los clientes el servicio y cómo evalúan la calidad de los servicios, pues depende de la subjetividad de su juicio.
- Simultaneidad. Por lo general los servicios son producidos por un proveedor y consumidos por el cliente de manera simultánea. No es factible producirlos con anterioridad y almacenarlos para ser entregados en un tiempo y lugar diferente. Esta es una característica que dificulta controlar la calidad del servicio, pues una vez que inicia el proceso de la entrega no es posible detenerlo para verificar y corregir los defectos.
- Heterogeneidad. Existe variación en la prestación del servicio, a causa de las diversas necesidades de los clientes, las distintas formas de proporcionar un mismo servicio, las diferentes maneras de atender las solicitudes del mismo cliente por diversos empleados y en distinto tiempo, las actitudes y preferencias de los clientes, así como el estado de ánimo de ambas partes. Esta interacción entre el empleado y el cliente complica el control de la calidad de los servicios, ya que impide la estandarización de la entrega de los servicios, al hacer imposible normalizar el comportamiento humano. Aun así, es posible estandarizar los pasos de la entrega, sobre todo en servicios que son más homogéneos.
- Participación del cliente. Muchos servicios precisan la colaboración del cliente en la producción del servicio y consiste en indicar el tipo de servicio: qué desea recibir, cómo lo requiere y en ocasiones cuándo; efectuar una acción, por ejemplo, llenar un formato, acudir personalmente con un proveedor o utilizar el autoservicio. La interacción entre el empleado y el cliente es fundamental en la percepción de la calidad del servicio que se forma este último.

Estas características son aplicables a la entrega de los servicios bibliotecarios:

- Intangibilidad. Los servicios de la biblioteca constan de un componente tangible, como son los recursos de información, y de un componente intangible, como son las actitudes y aptitudes de los bibliotecarios.
- Simultaneidad. El bibliotecario produce los servicios y los entrega al usuario casi al mismo tiempo, como la búsqueda e impresión de un documento o el préstamo.
- Heterogeneidad. La falta de uniformidad en los servicios obedece a que un usuario puede requerir varios servicios, a que diferentes bibliotecarios pueden atender de distinta manera al mismo usuario, a las diversas actitudes y necesidades de los usuarios, y al estado de ánimo tanto del bibliotecario como del usuario.
- Participación del cliente. Para que el usuario reciba el servicio es necesario que lo solicite a través de los diferentes medios establecidos por la biblioteca. En ocasiones es preciso que especifique qué y cómo lo requiere, que lo busque en el sitio de la biblioteca, que acuda al mostrador de préstamo para que se le facilite. Esto solo por mencionar algunos aspectos.

2.1.2. CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Schneider y White (2004) agruparon las diversas definiciones de calidad, que se han formulado, de acuerdo a la perspectiva que abordan:

- Enfoque filosófico. La calidad es equivalente a *excelencia innata*. Las personas la pueden identificar cuando la perciben, pero les es imposible definirla. Es poco práctica, porque la calidad es indiscifrable e inconmensurable.
- Enfoque técnico. La calidad se estima desde una perspectiva objetiva y absoluta. El producto debe cumplir con especificaciones técnicas. Este enfoque es conocido como calidad basada en la fabricación, calidad objetiva, calidad de conformidad o calidad técnica. Facilita la medición de la calidad sobre todo en bienes estandarizados producidos en masa. Los

servicios pueden regirse por determinados indicadores tales como atender a un usuario en 15 minutos a lo más o responder las llamadas telefónicas antes de tres timbrados, sin importar si en ese lapso de tiempo se proporciona la respuesta o la atención esperada por el cliente.

- Enfoque basado en el cliente. El cliente juzga la calidad de manera subjetiva puesto que su opinión está supeditada a su percepción. Así, se puede asegurar que el producto es de alta calidad, no obstante que es posible que no cumpla con determinados criterios técnicos. El enfoque basado en el cliente es el más conveniente para medir la calidad del servicio, porque únicamente el cliente puede estimarla. Una vez que el cliente percibe cómo se le entrega el servicio, está en posibilidad de emitir un juicio. La calidad se basa en las percepciones del cliente, las cuales están más relacionadas con el proceso de la entrega del servicio que con el producto suministrado.

En las bibliotecas, el enfoque técnico es aplicable a los catálogos en donde es imperioso observar las reglas y políticas para la creación de los registros bibliográficos que integran el catálogo público en línea. Con ello, se asegura su calidad, la que redundará en el servicio de la búsqueda y recuperación de los recursos de información. Desde la perspectiva del enfoque basado en el cliente, de poco sirve la perfección de los registros si la descripción bibliográfica del material no cubre las expectativas de los usuarios, quienes pueden evaluar el catálogo como de poca calidad. Lo mismo puede suceder con el desarrollo de colecciones y los servicios implementados por la biblioteca. Dichas actividades pueden seguir las prácticas, procedimientos y políticas, pero no corresponder a lo esperado por los usuarios.

Algunos estudiosos bibliotecarios han privilegiado el enfoque basado en el cliente para evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios, como Calvert (2001), Calvert y Hernon (1997), Cullen (2001), Hernon y Altman (1998), Hernon y

Whitman (2001), Majid, Anwar y Eisenschitz (2001), Nadiri y Mayboudi (2010) y Nitecki y Hernon (2000), por mencionar algunos.

La calidad de los servicios, de acuerdo con Lehtinen y Lehtinen (1982 citados por Gupta, 2010) comprende tres dimensiones relevantes, las cuales son:

- Calidad física. Comprende las instalaciones, el mobiliario, el color de las paredes, los olores, la conveniencia de la ubicación, etc.
- Calidad corporativa. Incluye la imagen y la reputación de la organización.
- Calidad interactiva. Referente a la interacción entre el empleado y el cliente en el proceso de la entrega del servicio.

Si bien la calidad física puede alentar a los usuarios a acudir a la biblioteca por ser un espacio confortable y adecuado para el estudio, y la calidad corporativa les puede asegurar que el acervo les provee la información necesaria para sus labores, la calidad interactiva puede ser decisiva al juzgar la calidad de los servicios. Si se sienten bien tratados y perciben la preocupación de los bibliotecarios por satisfacer sus necesidades, los califican como servicios de calidad.

La calidad de los servicios es trascendental para una organización. Si la percepción de los clientes es que la organización presta servicios de calidad superior, esto asegura la satisfacción y fidelidad de los clientes. Incluso, puede incrementar el número de los clientes por medio de la comunicación de *boca en boca*, que puede establecerse entre ellos, lo que tiene un impacto favorable en la rentabilidad de la organización (Schneider, White y Paul, 1998; Shainesh y Sharma, 2003). Al mismo tiempo, garantiza una ventaja competitiva a la empresa al superar a sus competidores (Gupta, 2010).

En las bibliotecas, la calidad de los servicios marca la diferencia entre un usuario asiduo y uno perdido, que prefiera utilizar Internet para obtener la información que apoye sus labores académicas.

2.1.3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

El modelo conceptual más influyente en la investigación de la calidad de los servicios, desde la perspectiva del marketing, es el desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, a mediados de 1980. Ellos utilizaron una metodología cualitativa para identificar los factores que toman en cuenta las personas al evaluar la calidad de los servicios. Con este fin, entrevistaron a directivos y clientes de cuatro tipos de empresas: banca, servicios de tarjeta de crédito, servicios de reparación y gestión de valores. En el modelo se identifican cinco dimensiones a las que llamaron discrepancias (Martínez-Tur et al., 2001; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Schneider y White, 2004):

- Discrepancia 1. Desacuerdo entre las expectativas de los clientes y la percepción de los directivos de tales expectativas. Los directivos desconocen qué características debe reunir el servicio para que los clientes lo califiquen como excelente.
- Discrepancia 2. Desacuerdo entre la percepción de los directivos acerca de las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio. A pesar de que los directivos conocen las expectativas de los clientes, no les es posible satisfacerlas. Esto, a causa de falta de recursos tanto materiales como humanos o tecnológicos, por aspectos relacionados con el mercado o por la falta de interés de los altos directivos por la calidad del servicio.
- Discrepancia 3. Desacuerdo entre las especificaciones de la calidad del servicio y la entrega del servicio. No obstante que existan las especificaciones sobre la prestación del servicio y el trato al cliente, es difícil estandarizar la calidad del servicio, debido a que su entrega depende del empleado que lo proporciona.
- Discrepancia 4. Desacuerdo entre el servicio prometido por medio de las comunicaciones externas y el servicio ofrecido. No es conveniente prometer, mediante mensajes publicitarios, un servicio que no se pueda

cumplir o exagerar las cualidades del servicio, puesto que dichas comunicaciones afectan las expectativas de los clientes.

- Discrepancia 5. Desacuerdo entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad del servicio se determina de acuerdo al grado en que se satisfacen o superan las expectativas de los clientes.

Igualmente diseñaron la escala SERVQUAL, que debe ser respondida por los clientes, para evaluar la calidad de los servicios desde una perspectiva cuantitativa. La SERVQUAL consta de 22 ítems agrupados en cinco dimensiones (Martínez-Tur et al., 2001; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Ruiz, 2004):

- Tangibilidad. Se circunscribe a las instalaciones físicas, el equipamiento y la apariencia del personal.
- Fiabilidad. Comprende la producción del servicio prometido de forma confiable y precisa.
- Capacidad de respuesta. Abarca la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido y oportuno.
- Seguridad. Cubre los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- Empatía. Engloba la atención individualizada a los clientes.

Cuando el servicio esperado es igual al servicio percibido por el cliente, existe satisfacción con la calidad del servicio. Cuando el servicio esperado es mayor que el servicio percibido, existe insatisfacción por la baja calidad del servicio. Por último, cuando el servicio esperado es menor al servicio percibido, existe más que satisfacción por la alta calidad del servicio (Parasuraman et al., 1985).

De acuerdo a los autores del SERVQUAL, la validez y confiabilidad de la escala es satisfactoria y puede ser utilizada en diversos tipos de organizaciones de servicio, adaptándola, si es preciso, a la empresa en donde se va a aplicar (Martínez-Tur et al., 2001; Parasuraman et al., 1988).

Puesto que las cinco dimensiones de SERVQUAL no son aplicables a todos los tipos de organización de servicios, se han desarrollado diversos instrumentos que evalúan la calidad del servicio en industrias particulares como DINESERV (para restaurantes) y LODGSERV (para hoteles), entre otros (Schneider y White, 2004).

En el ámbito bibliotecario, se utilizó una versión modificada del SERVQUAL para evaluar la calidad de algunos servicios, como el préstamo interbibliotecario, el servicio de referencia y el servicio de reserva, ofrecidos en diversas bibliotecas públicas, universitarias y especializadas (Vaca, 2004). La experiencia de las bibliotecas de la Texas A&M University (TAMU), al aplicar SERVQUAL, revelaron que las cinco dimensiones no se ajustaban del todo a las bibliotecas (Cook y Thompson, 2000; Nitecki y Herson, 2000). En 1999 la TAMU, junto con otras bibliotecas, inició un proyecto auspiciado por la *Association of Research Libraries* (ARL), cuyo objetivo fue desarrollar un instrumento para evaluar la calidad de los servicios que proporcionan las bibliotecas desde la percepción de los usuarios (Cook y Heath, 2001). Las bibliotecas integrantes del proyecto siguieron una metodología similar al SERVQUAL, consistente en entrevistar a académicos y a estudiantes de licenciatura y de posgrado, para identificar los aspectos que consideran los usuarios al determinar la calidad de los servicios (Cook, Heath y Thompson, 2001). El proyecto culminó con el diseño de un cuestionario basado en la web llamado LibQUAL+ que consta de 25 ítems agrupados en cuatro dimensiones (Vaca, 2004) (Tabla 2.1).

[La Tabla 2.1 se encuentra en la página 71].

Los usuarios de la biblioteca evalúan cada ítem de acuerdo a tres niveles: el nivel de servicio mínimo aceptable, el nivel de servicio deseable y el nivel de servicio que se recibe, utilizando una escala de nueve puntos donde 1 es *Bajo* y 9 es *Alto* (Vaca, 2004).

Tabla 2.1. Dimensiones e ítems del LibQUAL+

DIMENSIÓN	ÍTEMS
Valor afectivo del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Prontitud para responder a las preguntas de los usuarios • Empleados que entienden las necesidades de los usuarios • Empleados que atiendan adecuadamente a los usuarios • Personal con conocimientos para responder a las preguntas del usuario • Disposición para ayudar a los usuarios • Atención individual a los usuarios • Seriedad en el manejo de los problemas del servicio a los usuarios • Empleados que son frecuentemente amables
La biblioteca como lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Un espacio para la reflexión • Un lugar tranquilo y aislado • Espacios que facilitan el estudio en silencio • Un lugar cómodo y acogedor • Un sitio de reflexión y creatividad
Acceso a los recursos de información	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios apropiados • Obtención rápida de documentos y préstamo interbibliotecario • Colecciones impresas completas • La biblioteca satisface las necesidades interdisciplinarias • Colecciones completas de los títulos de publicaciones periódicas
Control del acceso a la información	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de acceso de fácil uso que me permitan encontrar lo que busco • Información accesible para uso individual • Acceso a los recursos electrónicos desde mi casa u oficina • Acceso adecuado a la colección • Un sitio de la biblioteca en la red que me permita localizar información • Equipo moderno que permite un acceso fácil a la información

Fuente: Adaptación de la autora de Vaca (2004)

Los resultados permiten conocer la calidad de los servicios percibida por los usuarios; mejorar la calidad de los servicios para que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios; crear nuevos servicios y comparar los resultados obtenidos con los de otras bibliotecas, con el fin de mejorar los servicios (Vaca, 2004).

LIBQUAL+ ha sido traducido a varios idiomas y utilizado en numerosas bibliotecas de varios países.

2.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se menciona al inicio del inciso anterior, el SERVQUAL evalúa la calidad de los servicios desde la perspectiva del marketing. Sin embargo, también ha sido evaluada por la psicología industrial/organizacional. En particular, desde la perspectiva del clima organizacional.

El ambiente que se experimenta al recorrer una organización, es el clima organizacional (Schneider et al., 1994). Si bien su análisis lo iniciaron Lewin, Lippitt y White en 1939, fue a partir de la década de 1960 que se definió y evaluó de forma sistemática (Reichers y Schneider, 1990; Soudek, 1983).

A pesar de las controversias sobre si el clima es parte de la cultura organizacional o al contrario, el consenso es que el clima es una manifestación de la cultura organizacional (Reichers y Schneider, 1990). La cultura organizacional "se refiere a por qué se hacen las cosas. Es el significado compartido que los empleados le otorgan a lo que sucede en la organización para darle sentido. Los empleados pueden referirse a los valores organizacionales para explicar por qué son implementadas ciertas políticas y procedimientos" (Kyrillidou y Baughman, 2009, p. 154-155). En cambio, el clima organizacional "describe cómo se hacen las cosas en una organización. Son las percepciones compartidas de los empleados acerca de los temas, las metas y los imperativos que describen su lugar de trabajo" (Kyrillidou y Baughman, 2009, p. 154).

El clima intenta describir y comprender la forma en que los empleados experimentan las organizaciones y su funcionamiento interno (Schneider, 2000; Schneider y White, 2004), para ello se basa en la teoría de la percepción, según la psicología de la *Gestalt*, y en la teoría de la motivación extrínseca.

La primera, sustenta que las personas perciben lo que sucede en sus entornos, distingue los patrones y les atribuye un significado, para luego tomarlo

como guía de conducta. De esta manera los empleados, al observar y experimentar cómo se realizan las actividades, lo interpretan como los mensajes que envía la organización sobre lo que se valora, hacia dónde se dirigen los esfuerzos y qué resultados se persiguen. Los mensajes son comunicados a través de las prácticas y procedimientos que rigen la organización y de las conductas de los directivos, que les indican cómo se realizan las actividades cotidianas y qué comportamiento es el aceptado (Schneider, 1975; Schneider, 1990; Schneider y Bowen, 1995; Schneider et al., 1994).

En la motivación extrínseca se sostiene que las personas realizan una actividad, consiguen un logro, producen un servicio o se comportan de una determinada manera cuando se les ofrece una recompensa, que puede ser tangible, por ejemplo, dinero, un premio; o intangible, por ejemplo, recibir alabanzas o una sonrisa. Igualmente, energizan y dirigen la conducta (Gross, 2012; Reeve, 2012).

Los empleados comparten sus experiencias cuando platican entre ellos acerca de sus organizaciones, sus jefes, las políticas de la alta administración, las condiciones del equipo, las herramientas y los recursos que se les facilitan para realizar su trabajo, entre otros temas. De esta manera, pueden llegar a interpretar su entorno de forma similar (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000; Schneider, Parkington y Buxton, 1980; Schneider y White, 2004).

Tomando en cuenta lo anterior, el clima organizacional se define como: *“las percepciones compartidas de los empleados concernientes a las prácticas, procedimientos y conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas en un entorno particular”* (Schneider, 1990, p. 384). Si bien existen otras definiciones sobre el clima, esta es la que guía el presente trabajo.

De acuerdo con Tagiuri (1968 citado por Gupta, 2010), el clima organizacional es *“una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización”*

que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en términos de la apreciación de un conjunto particular de características y atributos de la organización” (p. 14).

El clima organizacional es un concepto multidimensional alusivo a *“las relaciones interpersonales, al desarrollo personal, a la estructura organizacional, a los sistemas de recompensas y a la orientación de las mismas”* (James y Sells, 1981, citados por Díaz y Zavala, 2006; Lasio, 2003, p. 89). Está integrado por:

- Características del rol. Relacionadas con el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga del puesto.
- Características del trabajo. Concernientes al desafío, la autonomía, la importancia y la variedad de la tarea o el puesto.
- Características del liderazgo. Relativas al comportamiento del líder en asuntos como el apoyo brindado a los empleados, el énfasis en las metas, promoción del desarrollo personal y profesional, la influencia ascendente y la facilitación del trabajo.
- Características del trabajo en equipo. Correspondientes al apoyo, calidez, orgullo y cooperación del equipo de trabajo.
- Características organizacionales y del subsistema. Referentes al entorno social y organizacional más próximo al individuo, como es el espíritu organizacional y profesional, la innovación, la conciencia gerencial y la apertura para comunicar la información relacionada con la organización o el subsistema.

Estas dos últimas definiciones precisan las propiedades del clima organizacional.

Desde que surgió el interés por el clima organizacional se han desarrollado varios modelos. Uno de los más utilizados es el diseñado por Likert. Otro modelo relevante es el de Litwin y Stringer (Brunet, 1987; Díaz y Zavala, 2006). Las dimensiones que cubren ambos modelos se presentan en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Dimensiones del clima organizacional

AUTOR(ES)	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Likert (1967)	Métodos de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo.
	Características de las fuerzas motivacionales	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
	Características de los procesos de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
	Características de los procesos de influencia	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
	Características de los procesos de toma de decisiones	La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
	Características de los procesos de planificación	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos y de directrices.
	Características de los procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
	Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	La planificación, así como la formación deseada.
Litwin y Stringer (1968)	Estructura	Percepción de los procedimientos, las reglas, las políticas, los trámites y otras limitaciones que se enfrentan en el desarrollo del trabajo.
	Responsabilidad	Sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo –la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha– y sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en su trabajo.
	Recompensas	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho y de que la organización utiliza más el premio que el castigo.
	Riesgo	Percepción del reto y el desafío que impone el trabajo. La organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
	Calidez	Percepción de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
	Apoyo	Sentimientos sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
	Estándares	Percepción del énfasis que la organización pone en las normas de rendimiento.
	Conflicto	Grado en que los miembros de la organización, tanto pares como supervisores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
	Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Brunet, 1987, p. 44-46; Díaz y Zavala, 2006, p. 10

La importancia del clima organizacional radica en que influye en el comportamiento y el desempeño de un grupo de trabajo e incluso de toda la organización (Gupta, 2010). Además, una vez evaluado el clima se pueden identificar los factores que requieren ser modificados, para después diseñar un plan que permita cambiarlo por uno más abierto, más participativo y cálido. Así, transformar el comportamiento de los empleados, y por consecuencia mejorar la productividad, la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales y la eficiencia de la organización (Brunet, 1987).

Cuando el clima organizacional es nocivo, por ser autoritario, rígido, forzado o frío, puede dar lugar a huelgas, tortuguismo, alta rotación, impuntualidad, ausentismo, sindicalización, accidentes, enfermedades frecuentes, estrés, entre otras consecuencias (Brunet, 1987).

Para medir el clima organizacional se parte de la percepción individual de las personas, relacionada con su ambiente laboral, conceptualizada como el clima psicológico. Los valores y necesidades personales intervienen en el significado o evaluación que un individuo le atribuye a su entorno laboral, es decir en cómo percibe la persona su lugar de trabajo (James, James y Ashe, 1990). En el clima organizacional se agrupan las percepciones individuales, ya sea a nivel de grupo o de la organización, para determinar si comparten la percepción de los atributos organizacionales, es decir, si existe acuerdo en la percepción de su ambiente laboral (Brunet, 1987; James et al., 1990; Schneider y White, 2004) (Figura 2.1).

Figura 2.1. Clima psicológico vs clima organizacional



Fuente: La autora

La agrupación de las percepciones individuales puede realizarse a diferente nivel de unidad de análisis, ya sea por jerarquía, tipo de trabajo, departamento o subunidad, sucursal o subsistema, u organización (ver Dansereau y Alutto, 1990; Yammarino y Dansereau, 2011), siempre buscando que exista acuerdo y homogeneidad entre los miembros de la unidad (Gupta, 2010; Schneider, 1990).

Por lo general se utilizan encuestas o entrevistas para recolectar la percepción del clima organizacional. La redacción de los ítems debe ir acorde al nivel de la unidad. Si se desea medir el clima de la sucursal, las preguntas deben hacer alusión a esa unidad (Schneider, 1990).

Mediante estadística descriptiva es posible comprobar el nivel y fortaleza del clima organizacional (Jia, Reich & Pearson, 2008): *“el nivel representa la preferencia de la percepción del clima por parte de los empleados (calculado como la media del grupo), y la fortaleza del clima representa el grado de consenso entre las percepciones del clima por parte de los empleados (calculado como la varianza dentro del grupo o la falta de ella)”* (p. 298). En una organización con un clima fuerte, los eventos se interpretan de la misma manera, las expectativas son claras y las personas se comportan uniformemente. La fortaleza del clima puede ser positiva o negativa y en ambos casos la conducta será consistente. En cambio, si el clima es débil, ya sea positivo o negativo, el comportamiento puede presentar variaciones (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002).

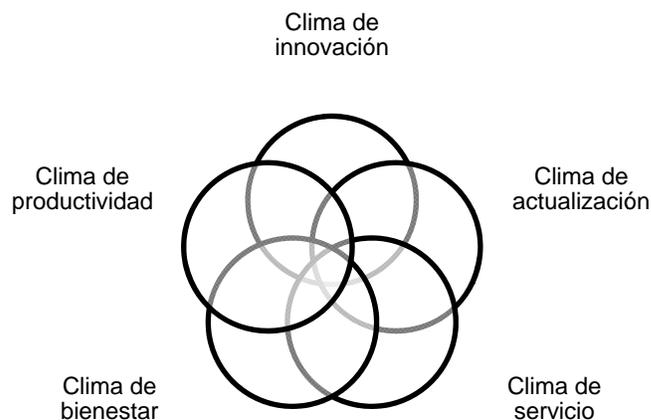
Existen métodos estadísticos específicos para analizar los datos obtenidos, los cuales determinan el grado de acuerdo, o desacuerdo, dentro del grupo o entre varios grupos (ver Bartko, 1976; Bliese, 1998; James, 1982; James, Demaree y Wolf, 1984, 1993; Shrout y Fleiss, 1979).

Las primeras investigaciones del clima incluían varios aspectos de la organización, no obstante, algunas abordaron implícitamente un tópico en particular (Schneider, 1990). Quizás, por tal motivo, no existe un consenso sobre

sus dimensiones, la forma de medirlo y analizarlo (Soudek, 1983). Por lo mismo, es preciso que cuando se analice el clima en una organización en particular, el análisis se enfoque en su estrategia, evidenciada en el objetivo que persigue o en la prioridad que le confieran a las actividades, lo cual constituye el clima estratégico. Para que surja un clima estratégico es necesario que en todas las unidades de la organización se perciba ese ambiente (Schneider, 1990).

Es factible que en una organización o grupo de trabajo, existan varios climas relacionados a sus diferentes objetivos o enfoques estratégicos. En otras palabras, los diferentes climas son tipos particulares del clima organizacional. Entre los diferentes tipos de clima se encuentran: seguridad, productividad, bienestar, innovación, actualización, logro, ética, investigación y desarrollo, liderazgo y política (Gupta, 2010; Schneider, Wheeler y Cox, 1992). Por ejemplo, *General Electric* puede tener un clima que apoya la innovación en la División de Investigación y Desarrollo, y otro que apoye el servicio en la División de Servicio al Cliente (Schneider et al., 1994). Además, un clima propicia el surgimiento de otro u otros: un clima de actualización puede fomentar el clima de innovación. Ambos pueden influir en el clima de servicio y en el clima de productividad, lo que puede dar lugar a un clima de bienestar (Figura 2.2).

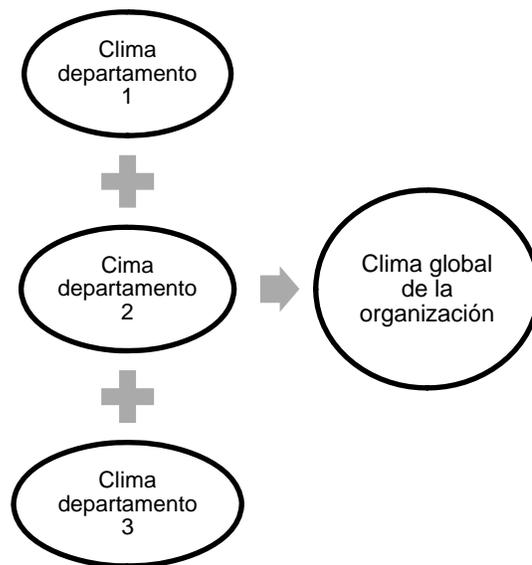
Figura 2.2. Relación entre la diversidad de climas existentes en una organización



Fuente: La autora

A su vez, cada una de las unidades o departamentos de una organización puede tener un clima diferente y todos ellos constituyen el clima global de la organización (Brunet, 1987) (Figura 2.3).

Figura 2.3. Clima global de una organización



Fuente: Brunet (1987, p. 25)

Schneider (1975, 1990) recomienda que el análisis del clima se debe orientar a un tema de interés o a un tipo de clima acorde al enfoque estratégico de la organización. De lo contrario, resultará un análisis muy amplio, genérico e incluyente, ya que el clima puede abarcar todo lo que pasa en el entorno.

Después de elegir el enfoque estratégico, el siguiente paso es identificar las políticas, prácticas y procedimientos, así como las recompensas relacionadas con el clima estratégico. Esto permitirá medirlo y así, poder determinar si cumple con el objetivo planteado e identificar las rutinas o recompensas que conviene mejorar, –si este es el caso–, ya que la calidad del ambiente es una guía de acción para los directivos, quienes establecen las condiciones para crearlo (Reichers y Schneider, 1990; Schneider, 1990).

El tema de interés en este trabajo es el clima de servicio, puesto que todas las actividades que se llevan a cabo en las bibliotecas están encaminadas a proporcionar servicios de calidad a los usuarios.

2.3. EL CLIMA DE SERVICIO

Como ya se mencionó anteriormente, la intangibilidad, simultaneidad y heterogeneidad de los servicios, así como la participación del cliente en la producción de los mismos, imposibilitan a los supervisores presenciar directamente el desempeño de los empleados cuando producen y entregan el servicio al cliente. Por tal motivo, no es factible que detecten y corrijan un servicio imperfecto con el fin de asegurar su calidad. Para compensar la falta de verificación, ya que los empleados actúan por sí mismos, las organizaciones deben crear condiciones que enfatizan a los empleados la entrega de servicios excelentes. El clima de servicio sirve como guía de conducta para los empleados, y los encargados de crearlo son los directivos (Schneider, 1990; Schneider et al. 2000).

2.3.1. DEFINICIÓN DEL CLIMA DE SERVICIO

El clima de servicio se enfoca en el funcionamiento interno de la organización, involucrado en la entrega del servicio. En particular, se enfoca en las tácticas motivacionales y el liderazgo experimentados por los miembros de la organización a propósito del servicio al cliente. Tanto las tácticas motivacionales como el liderazgo, influyen en el comportamiento de los empleados hacia los clientes (Dean, 2004; Schneider y Bowen, 1985; Schneider et al., 2002).

Schneider y colegas (1998) definieron el clima de servicio como: “... *las percepciones compartidas de los empleados acerca de las prácticas, los procedimientos y las conductas, relacionados con el servicio al cliente y la calidad del servicio, que son recompensados, apoyados y esperados*” (p. 151). Los

empleados, a través de las rutinas y recompensas implementadas por la administración, perciben cómo se proporciona el servicio al cliente y la prioridad otorgada a la calidad del servicio en la organización (Schneider et al., 1980).

Entre más experimenten los empleados las recompensas por entregar servicios excelentes y que la preocupación de la organización es ofrecer servicios de calidad, el clima de servicio será más positivo (Schneider et al., 1998). Los clientes, a su vez, experimentan el clima de servicio al momento de ser atendidos por los empleados, interacción que les permite percibir la calidad del servicio recibido (Schneider, 1990; Schneider et al., 2000; Schneider, Macey y Young, 2006).

2.3.2. FUNDAMENTOS DEL CLIMA DE SERVICIO

Es indispensable que existan dos condiciones que propicien el surgimiento de un clima de servicio positivo. Sin ellos, es difícil ofrecer servicios de calidad. Se trata de un clima para la facilitación del trabajo y el servicio interno (Schneider et al., 1998; Schneider y White, 2004).

El clima para la facilitación del trabajo se refiere a los apoyos brindados a los empleados para realizar su trabajo, como son: liderazgo de servicio, personal calificado, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, autonomía, participación en las decisiones, recursos y equipo (Schneider y Bowen, 1985). Lo anterior implica facilitarles su trabajo con el propósito de que puedan dedicarse a satisfacer las necesidades de los clientes. A continuación se describen con mayor detalle tales facilitadores, si bien cada organización debe establecer los propios, acorde al tipo de organización (Schneider y White, 2004).

Liderazgo de servicio. Los directivos, como líderes de las organizaciones, establecen el clima de servicio cuando: definen la estrategia de servicio; diseñan las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización que deben ser

congruentes con dicha estrategia; fomentan la visión de servicio en los empleados; garantizan las recompensas y los reconocimientos para quien aplica las políticas, las prácticas y los procedimientos encaminados al logro de tal visión; se aseguran de proporcionarles a los empleados la ayuda, las herramientas y los recursos necesarios para entregar servicios de calidad (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly, 2005; Schneider y Bowen, 1995; Schneider y White, 2004).

Los directivos preocupados por el servicio consideran que son importantes las relaciones interpersonales en el trabajo, se interesan por los clientes y aplican de manera flexible las reglas (Schneider, 1980). Sin embargo, hay diversos niveles de directivos y no todos tienen la atribución de implementar las características que contribuyen al clima de servicio (Hui, Chui, Yu, Cheng y Tse, 2007).

Más que los discursos o lo que se plasme en algún documento, las políticas, las prácticas y los procedimientos son los mensajes que envían los directivos sobre la calidad del servicio que se espera que ofrezcan los empleados. Si van encaminadas a ofrecer servicios de calidad excelente, el clima de servicio es positivo (Schneider et al., 1994; Schneider y White, 2004).

Los empleados valoran que las prácticas de supervisión los guíen en vez de controlarlos. Es conveniente reparar que ellos actúan de acuerdo a como son tratados por su directivos. De este modo, entregan servicios de excelente calidad al cliente, si sus experiencias laborales son satisfactorias y motivadoras. Serán receptivos, corteses, confiables y comprensivos, si reciben las mismas atenciones (Schneider y Bowen, 1995).

El directivo debe cerciorarse de que el cliente sabe qué pasos seguir en la producción del servicio, sobre todo la primera vez que hace uso de él. Es ineludible que evite sobreestimar la facilidad de los procedimientos, el manejo del equipo y la disposición de las instalaciones. En virtud de que los clientes evitan los servicios que no saben utilizar, no obstante lo provechoso que les puedan resultar,

es necesario que los directivos establezcan sistemas que los hagan sentir competentes y en control de la situación. Para ello, es preciso proporcionarles información sobre todo lo que atañe a los servicios, ya sea instrucciones sobre su uso, cambios o problemas, así como ofrecerles opciones y darles solución a sus problemas. Además, mantenerlos informados sobre la organización y sus servicios (Schneider y Bowen, 1995).

Así como se recolecta información sobre la satisfacción del cliente, se debe obtener sobre los casos no exitosos en el uso de los servicios, para analizarla y tomar las medidas correctivas pertinentes. Estas medidas pueden involucrar: cambios en los sistemas y procedimientos con el fin de que concuerden con las competencias del cliente; mejorar la manera en que el empleado proporciona orientación sobre los servicios, el uso del equipo o el sistema; intensificar el programa de capacitación o redefinir las metas a alcanzar. Todo esto permitirá mantener clientes más satisfechos y menos frustrados (Schneider y Bowen, 1995).

Personal calificado. El continuo contacto establecido entre el empleado y el cliente al momento de la entrega del servicio da lugar al intercambio de impresiones sobre la organización y a la mutua identificación. De ahí que la conducta del empleado sea relevante en la entrega del servicio. Un empleado de servicio debe reunir las siguientes características: tener iniciativa, ser sensible y flexible con respecto a las expectativas y necesidades del cliente, ser sociable, ser competente y tener la capacidad de enfrentar la presión del trabajo eficazmente, tomando en cuenta la presencia del cliente en la producción del servicio. Por otro lado, debe ser suficiente en número y contar con el equipo necesario para su trabajo. Es de suma importancia poner atención a los asuntos relacionados con el empleado, ya que el cliente suele pensar que este representa a la organización, y por consiguiente, personifica la calidad del servicio (Schneider y Bowen, 1995).

Capacitación. No siempre es posible que la organización cuente con el empleado idóneo, por ello, es necesario proporcionarle la capacitación

conveniente, la cual debe tener como objetivo que el cliente perciba la excelencia del servicio. Existen dos tipos de capacitación: la informal y la formal (Schneider y Bowen, 1995).

La capacitación informal tiene lugar cuando un nuevo empleado aprende a comportarse, observando e interactuando con los compañeros de trabajo con mayor antigüedad, para identificar las conductas que son aceptadas y esperadas en la organización. Mediante esta capacitación, el empleado asimila el ambiente imperante en la organización. La capacitación formal puede realizarse en un salón de clases o en el mismo lugar de trabajo y se enfoca en las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades. Al mismo tiempo, el empleado se percata de qué es lo que piensa el directivo acerca de su trabajo y la importancia que le otorga, cuáles son los planes a largo plazo y hacia dónde se pretende llevar a la organización. De esta manera percibe qué tan seriamente se toma la calidad del servicio (Schneider y Bowen, 1995).

Es importante señalar que la capacitación debe estar vinculada a las actividades que son evaluadas y recompensadas por la organización (Schneider y White, 2004).

Evaluación del desempeño. Los directivos son los encargados de establecer los estándares de la calidad del servicio, relacionados con la entrega del servicio y la orientación al cliente, que permitan evaluar el desempeño. Además, deben ser claros, de tal manera que los empleados presten atención a estos aspectos (Schneider y White, 2004).

Recompensas. A fin de asegurar que los empleados entregan servicios de calidad, es indispensable motivar su participación y desempeño. Una forma de hacerlo, es por medio de recompensas. A través de estas, reciben el mensaje de que los servicios de excelencia son una prioridad para la organización. Es preciso tomar en consideración que las recompensas pueden provenir del mismo trabajo,

al igual que del reconocimiento y retroalimentación de los compañeros de trabajo, de los supervisores y del cliente, por su buen desempeño. Incluso pueden venir del sueldo o los bonos económicos (Schneider y Bowen, 1995).

Hay que evitar las recompensas que inhiban el proporcionar servicios de calidad, tales como prohibirles hacer lo necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; obligarlos a seguir las políticas y procedimientos de manera estricta o que estos sean incongruentes, como puede ser, cuando se les retribuye por atender rápidamente al cliente y a la vez se les exija que sean amigables y cálidos. Se ha descubierto que cuando los empleados reportan que se les facilita su trabajo, poniendo a su disposición todo lo necesario para entregar el servicio, y que la organización apuesta por el servicio excelente, los clientes reconocen recibir servicios de calidad superior (Schneider y Bowen, 1995).

Otras formas de recompensar a los empleados es reconocer y retroalimentar su buen desempeño, lo cual se logra al celebrar una reunión especial, apreciar y elogiar el trabajo, entregar una placa o diploma, recibir algún cumplido por parte del cliente, agradecer sus aportaciones, entre otras. Todo esto es muy importante para fomentar en los empleados una conducta de servicio (Schneider y Bowen, 1995).

Incluso la consecución de metas puede contribuir a enfocar las energías del empleado hacia los servicios de calidad. Los directivos deben establecer metas específicas y realizables, por lo que es recomendable hacerlas públicas y lograr que sean aceptadas por los empleados. De igual forma, deben proporcionar retroalimentación y reconocimiento por su participación en la consecución de las metas, y celebrar públicamente los avances o sus logros (Schneider y Bowen, 1995).

El otorgamiento de las recompensas puede basarse en la responsabilidad y relevancia del trabajo, en las habilidades y el desempeño del empleado, en el

compromiso con la organización que incluye la antigüedad, en el nulo o escaso ausentismo y en el trabajo extra, por mencionar algunas. Es importante asegurar que las recompensas sean justas y equitativas desde la perspectiva de los empleados, de lo contrario se les desmotivará (Schneider y Bowen, 1995).

Autonomía. Los empleados estiman sobremanera que se les otorgue el grado de autonomía adecuado para la realización de sus actividades y tener la libertad de aplicar de manera flexible las reglas, rutinas y procedimientos, con el fin de brindar servicios de calidad (Schneider, 1980).

Participación en las decisiones. Si bien los clientes son los únicos que pueden juzgar la calidad del servicio, los empleados, debido al contacto que mantienen con estos, son una fuente de información invaluable acerca de cómo evalúan los clientes la calidad del servicio, de las estrategias de los competidores y de su perspectiva de la organización. Asimismo, poseen ideas de cómo incrementar la calidad del servicio, teniendo en cuenta que esta relación permite que los clientes les comenten sus experiencias, opiniones, expectativas y emociones acerca del servicio que reciben. A su vez, los empleados les mencionan aspectos referentes al funcionamiento interno de la organización y los sentimientos que les generan. Por lo tanto, es conveniente que los directivos consulten a los empleados, con el objeto de mejorar el funcionamiento interno de la organización y de ofrecer servicios de calidad excelente. Cuando los empleados son escuchados por los directivos, lo toman como un mensaje de colaboración mutua (Schneider et al., 1998; Schneider et al., 2000).

Recursos y equipo. Además de empleados capacitados que cumplan el perfil del puesto, los servicios de calidad requieren de instalaciones, equipo, mobiliario, tecnología, logística y sistemas adecuados al tipo de servicio ofrecido. Todo aquello con lo que el cliente establece un contacto con la organización, influye en su percepción de la calidad del servicio (Schneider y Bowen, 1995).

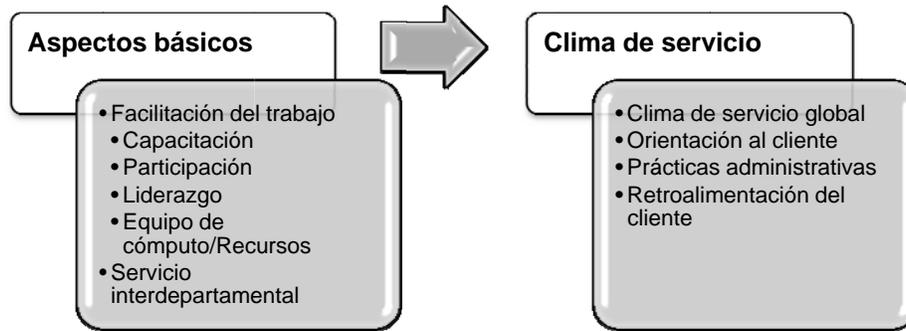
En nuestros días, los servicios se valen de la tecnología, la cual en ocasiones es el único contacto del cliente con el servicio. Por tal motivo, es recomendable ofrecer un medio de contacto donde puedan recurrir para la resolución de dudas o problemas, además de proporcionar orientación sobre su uso. Igualmente, los directivos deben procurar que la tecnología sea de punta y confiable, con el propósito de satisfacer a los clientes (Schneider y Bowen, 1995).

Servicio interno. En cuanto al servicio interno, también llamado servicio interdepartamental, es primordial que los clientes internos sean tratados con la misma empatía que se les dispensa a los clientes externos. Del mismo modo, en toda la organización se debe acentuar la calidad del servicio, y no solo en los empleados que tienen contacto directo con el cliente, con el fin de que todas las unidades presenten la misma orientación acerca de la calidad del servicio al cliente. Esto implica que todos los departamentos o grupos de la organización se traten como clientes internos, proporcionándose un servicio excelente, lo que redundará en la alta calidad de los servicios a los clientes externos. Cuando los empleados de contacto con el cliente son apoyados por otros departamentos en la entrega del servicio, el cliente recibe servicios de calidad (Schneider y Bowen, 1993; Schneider et al., 1994; Schneider et al., 1998; Schneider y White, 2004).

2.3.3. DIMENSIONES DEL CLIMA DE SERVICIO

Schneider y colegas (1998), basados en investigaciones previas (Schneider, 1973; Schneider et al., 1980; Schneider y Bowen, 1985; Schneider et al., 1992), principalmente llevadas a cabo en bancos, identificaron las dimensiones que componen el clima de servicio. Se descubrió que es preciso que existan determinados aspectos básicos, es decir, un clima de aspectos básicos que apoyen y permitan el surgimiento del clima de servicio (Figura 2.4).

Figura 2.4. Modelo del clima de servicio de Schneider et al. (1998)



Fuente: La autora

Los *aspectos básicos* son la base sobre la que se puede construir el clima de servicio. En su ausencia, es difícil el surgimiento de las prácticas estratégicas orientadas al servicio que conduzcan a la satisfacción del cliente (Macey y Schneider, 2006; Schneider et al., 1998; Schneider et al., 2000). Estos *aspectos básicos* están compuestos de dos componentes: *facilitación del trabajo y servicio interdepartamental*. El primero se refiere a los factores contextuales que facilitan el trabajo y a los esfuerzos por remover los obstáculos que complican el trabajo (Schneider et al., 2006), tales como: “*la justicia y confianza (p. ej., participación en la toma de decisiones, disponibilidad de la información), la disponibilidad de recursos (p. ej., capacitación, equipo, tecnología, instalaciones, sistemas), y las prácticas de la administración o la conducta del líder que experimentan los empleados (p. ej., receptivo, servicial)*” (p. 118). El otro componente se relaciona con la cooperación, comunicación, calidez, receptividad y competencias de los miembros de otros grupos o departamentos de la organización, encaminadas a proporcionar servicios de calidad a los clientes (Schneider et al., 1994; Schneider et al., 2006). Cuando se facilita el trabajo a los empleados, ellos pueden dedicarse a satisfacer las demandas de los clientes, ya que no tienen que distraerse en luchar contra las políticas de la organización (Schneider et al., 1998). La descripción de los dos aspectos que integran esta dimensión se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Dimensiones de los aspectos básicos del modelo de Schneider et al. (1998)

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Facilitación del trabajo	Mide los esfuerzos de la administración, la conducta del supervisor y las políticas de recursos humanos para eliminar los obstáculos del trabajo.
Servicio interdepartamental	Mide la calidad del servicio interno proporcionado entre los diversos departamentos de la organización.

Fuente: La autora

El *clima de servicio* se centra en el énfasis de la administración en la calidad del servicio (Schneider et al., 2006) que se manifiesta mediante: “(a) el énfasis y reconocimiento de la excelencia en el servicio; (b) la planeación y el establecimiento de objetivos para la calidad del servicio; (c) las competencias de otros empleados para entregar calidad del servicio; (d) la disponibilidad de herramientas, equipo y recursos necesarios para la entrega del servicio; y (e) la atención otorgada a la retroalimentación del cliente acerca de la calidad del servicio” (p. 119). También incluye una dimensión, el *clima de servicio global*, que evalúa las percepciones de los empleados sobre la orientación al servicio de la organización (Schneider et al., 1998). En la Tabla 2.4 se detallan las dimensiones que componen este clima.

Tabla 2.4. Dimensiones del *clima de servicio* del modelo de Schneider et al. (1998)

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Clima de servicio global	Medida sumaria del clima de servicio de la organización.
Orientación al cliente	Mide el grado en que una organización hace énfasis, de diversas maneras, en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente relacionadas con la calidad del servicio.
Prácticas administrativas	Mide las acciones tomadas por el jefe inmediato del empleado para apoyar y recompensar la entrega de servicios de calidad.
Retroalimentación del cliente	Mide las prácticas de solicitar y utilizar la retroalimentación de los clientes con respecto a la calidad del servicio.

Fuente: La autora

Se sabe que en la última versión del modelo se agregó la dimensión de la *autorización*, que mide el poder que se le otorga al empleado para hacer lo

necesario, con el fin de entregar servicios de calidad, así como el número adecuado de empleados y el tiempo suficiente para atender al cliente.

El *Service Management Practice Inventory* (SMPI), una encuesta de opinión diseñada para medir las percepciones del empleado acerca del desempeño de su organización al gestionar la entrega de servicios de calidad, propiedad de *Performance Research Associates, Inc.* y *Questar Data Systems, Inc.*, fue utilizado por Johnson (1996) para medir el clima de servicio en su investigación. Las diez dimensiones que la integran se explican en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5. Dimensiones del SMPI

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Estrategia del servicio	Grado en que se proporciona una declaración clara en donde se explica qué es significativo para el servicio excelente y cómo se crea; se pone atención a los pequeños detalles y se establecen estándares para responder a tiempo a las preguntas y quejas del cliente.
Apoyo al servicio	Grado en que diferentes partes de la compañía cooperan para entregar el servicio; demuestran que el trabajo en equipo entre las unidades satisface las necesidades del cliente y proporcionan servicio excelente a los clientes internos.
Sistemas de servicio	Grado en el que las políticas y procedimientos contribuyen a la entrega del servicio excelente.
Búsqueda de información	Grado en que se recopila continuamente información de los empleados y los clientes con respecto a cómo puede mejorarse la calidad del servicio; se insiste en los proyectos exitosos para mejorar la calidad del servicio y se comparten las evaluaciones del cliente con los empleados.
Capacitación	Grado en que se ofrece suficiente capacitación sobre los productos y servicios ofrecidos, sobre los roles específicos de los empleados en la entrega del servicio excelente, sobre las cosas cotidianas que se pueden hacer para entregar un servicio excelente y sobre cómo tratar con clientes molestos; se comunica con regularidad la importancia de proporcionar un servicio excelente.
Recompensas y reconocimientos	Grado en que se recompensa y reconoce a los empleados que proporcionan servicio superior y muestran interés personal en resolver los problemas del cliente; se celebran los logros del servicio excelente y se hace hincapié en que la entrega del servicio excelente es importante en la toma de decisiones.
Orientación al servicio de la administración	Grado en que los administradores ponen ejemplos del servicio excelente al cliente, están comprometidos con el servicio excelente al cliente y apoyan a los empleados en sus esfuerzos por entregar servicios de calidad.
Orientación al servicio del empleado	Grado en que los empleados de la sucursal pretenden, a su manera, resolver los problemas del cliente, cooperan para solucionar los problemas del cliente, están comprometidos para proporcionar un servicio excelente al cliente y se responsabilizan de su trabajo.
Relación entre ventas y servicio	Grado en que los empleados de ventas comunican a otros empleados las expectativas de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
Estimado de la satisfacción del cliente	Se les preguntó a los empleados: En general, ¿qué tan satisfecho piensa que están los clientes con la calidad del servicio que reciben?

Fuente: Adaptación de la autora de Johnson (1996)

Lytle, Hom y Mokwa (1998) utilizaron una metodología similar a la de Schneider et al. (1980) para desarrollar su modelo llamado SERV*OR (acrónimo de *Service Orientation*) cuya finalidad es analizar la orientación del servicio de las organizaciones en diferentes industrias. Identificaron cuatro prácticas compuestas por varias dimensiones cada una (Figura 2.5).

Figura 2.5. Modelo SERV*OR

Prácticas del liderazgo servicial	Prácticas del encuentro de servicio	Prácticas de la administración de recursos humanos	Prácticas de los sistemas de servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo servicial • Visión de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato al cliente • Autorización del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el servicio • Recompensas por el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de las fallas del servicio • Recuperación de las fallas del servicio • Tecnología del servicio • Comunicación de los estándares del servicio

Fuente: La autora

Las diez dimensiones del modelo, adaptadas por Schneider y White (2004), se definen en la Tabla 2.6.

[La Tabla 2.6 se encuentra en la página 92].

Borucki y Burke (1999) se basaron en el trabajo de Burke, Borucki y Hurley (1992) para determinar los factores del clima de servicio en tiendas departamentales, los cuales dividieron en: factores concernientes a los empleados y factores concernientes a los clientes (Figura 2.6).

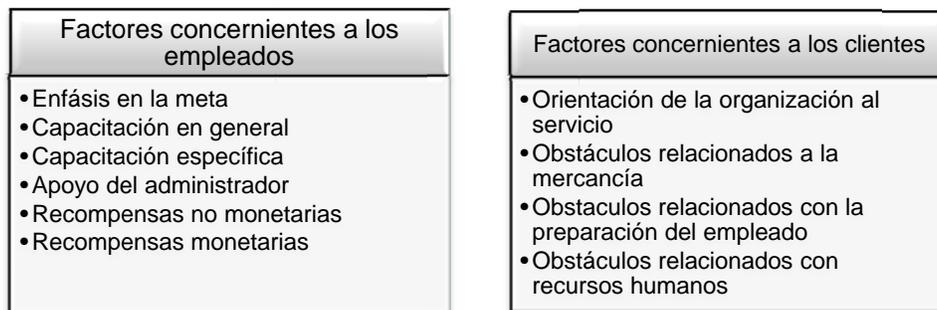
[La Figura 2.6 se encuentra en la página 92].

Tabla 2.6. Dimensiones del modelo SERV*OR

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Liderazgo servicial	Grado en el que los líderes de la organización despliegan conductas orientadas al servicio para guiar a sus empleados con el ejemplo.
Visión de servicio	Grado en que los líderes tienen y exponen una visión encaminada a ser una organización orientada al servicio.
Trato al cliente	Grado en que la organización trata a los clientes de tal manera que se incremente su satisfacción.
Autorización al empleado	Grado en que los empleados tienen la responsabilidad y autoridad para satisfacer las necesidades de los clientes.
Capacitación en el servicio	Capacitación en aspectos relacionados con los equipos de trabajo, la resolución de problemas, las habilidades interpersonales, entre otros, que contribuye a la entrega de servicios de calidad.
Recompensas por el servicio	Grado en que los empleados son reconocidos, recompensados y compensados por entregar servicios de calidad.
Prevención de las fallas del servicio	Prácticas que proactivamente previenen las fallas del servicio.
Recuperación de las fallas del servicio	Prácticas que responden efectivamente a las quejas sobre las fallas del servicio.
Tecnología de servicio	La organización utiliza tecnología y sistemas tecnológicos para servir a los clientes.
Comunicación de los estándares del servicio	Grado en que los estándares o puntos de referencia son entendidos por los empleados de toda la organización.

Fuente: Adaptación de Schneider y White (2004)

Figura 2.6. Modelo Factores del clima organizacional (de servicio)



Fuente: La autora

Definieron los factores concernientes a los empleados como la evaluación cognitiva de los empleados acerca de la conducta de los agentes (por ejemplo, el administrador inmediato), con respecto a su bienestar con el ambiente interno de la organización. Los factores concernientes a los clientes fueron definidos como la evaluación cognitiva de los empleados acerca de la conducta de los agentes (por

ejemplo, el personal de ventas), respecto al bienestar con los otros elementos de la organización (por ejemplo, los clientes). En la Tabla 2.7 se explican las dimensiones de este modelo.

Tabla 2.7. Dimensiones del modelo factores del clima organizacional (de servicio)

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Énfasis en la meta	Grado en que los empleados perciben que su administrador inmediato establece normas de desempeño claras.
Capacitación en general	Grado en que los empleados perciben que su tienda proporciona capacitación adecuada y la información necesaria para las ventas en general.
Capacitación específica	Grado en que los empleados perciben que su tienda proporciona capacitación adecuada y la información necesaria para las tareas específicas.
Apoyo del administrador	Grado en que los empleados perciben que su administrador colabora en el desempeño de su trabajo y muestra preocupación y respeto por ellos.
Recompensas no monetarias	Grado en que las recompensas no monetarias (por ejemplo, elogiar) se relacionan con el desempeño excelente en el servicio al cliente.
Recompensas monetarias	Grado en que las recompensas monetarias se relacionan con el desempeño excelente en el servicio al cliente.
Orientación de la organización al servicio	Grado en que los empleados perciben que la tienda y ellos mismos ayudan al cliente a encontrar, comprar y devolver la mercancía.
Obstáculos relacionados a la mercancía	Grado en que los empleados perciben la existencia de problemas y barreras en su tienda para proporcionar servicio excelente al cliente, debido al abastecimiento, arreglo y etiquetado de la mercancía.
Obstáculos relacionados con la preparación del empleado	Grado en que los empleados perciben la existencia de problemas y barreras en su tienda para proporcionar servicio excelente al cliente, debido a la falta de preparación y motivación tanto de ellos mismos como de sus compañeros de trabajo.
Obstáculos relacionados a recursos humanos	Grado en que los empleados perciben la existencia de problemas y barreras en su tienda para proporcionar servicio excelente al cliente, debido a las prácticas relacionadas con recursos humanos.

Fuente: Adaptación de la autora de Borucki y Burke (1999)

Otra propuesta es la de Jia et al. (2008) quienes se enfocaron en el clima de servicios de empresas de tecnologías de la información (TI). Su desarrollo se basó en una amplia revisión de la literatura, con el fin de identificar las dimensiones relevantes. También se entrevistó a 12 profesionales de TI y a los usuarios de cuatro empresas. Las primeras tres dimensiones, presentadas en la Tabla 2.8, son similares a las de Schneider, et al. (1998), la última es específica para este tipo de empresa.

Tabla 2.8. Dimensiones del clima de servicio de TI

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Liderazgo de servicio	Grado en que los administradores de TI toman acciones para guiar y recompensar la entrega de servicios de calidad, como el establecimiento de metas, la planeación, la coordinación, el reconocimiento y la recompensa del trabajo.
Visión del servicio	Grado en que los profesionales de TI se ven a sí mismos teniendo un papel orientado al servicio donde enfatizan la satisfacción de las necesidades del cliente de la empresa.
Retroalimentación del cliente	Grado en que es solicitada y utilizada la retroalimentación de los clientes con respecto a la calidad del servicio.
Comunicación con el cliente	Grado en que los profesionales de TI se comunican abierta y francamente con los clientes respecto a los aspectos relacionados a la tarea.

Fuente: Traducción de la autora de Jia et al. (2008)

En la Tabla 2.9 puede observarse que ningún planteamiento cubre todas las dimensiones definidas en el trabajo de Schneider, et al. (1998). En particular, la *participación* de la dimensión *facilitación del trabajo* ha sido excluida; mientras que *orientación al cliente* y *prácticas administrativas* son analizadas por todos. En otros casos, una dimensión se desglosa para representar mejor la organización a analizar, como lo hacen Borucki y Burke en *capacitación en general*, *capacitación específica* y *obstáculos relacionados con la preparación del empleado*. También hay dimensiones que no se examinaron en Schneider, et al. (1998) como *prevención de las fallas del servicio* y *recuperación de las fallas del servicio* de Lytle, et al. (1998). Con lo que se concluye que, en general, existe un cierto grado de consenso, por parte de los investigadores en las dimensiones de este tipo de clima estratégico.

Tabla 2.9. Agrupación de las dimensiones del clima de servicio

MODELO DE SCHNEIDER ET AL., 1998	SMPI	SERV*OR	FACTORES DEL CLIMA DE SERVICIO	CLIMA DE SERVICIO DE TI
Aspectos básicos				
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en general • Capacitación específica • Obstáculos relacionados con la preparación del empleado 	
Participación				
Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo servicial • Visión de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del administrador 	
Equipo de cómputo/Recursos		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de servicio 		
Servicio interdepartamental	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al servicio • Relación entre ventas y servicio 			
Clima de servicio				
Clima de servicio global	<ul style="list-style-type: none"> • Estimado de la satisfacción del cliente 			
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio de la administración • Orientación al servicio del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación organizacional al servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión del servicio
Prácticas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia del servicio • Sistemas de servicio • Recompensas y reconocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas por el servicio • Prevención de las fallas del servicio • Recuperación de las fallas del servicio • Comunicación de los estándares del servicio • Autorización al empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la meta • Recompensas no monetarias • Recompensas monetarias • Obstáculos relacionados con la mercancía • Obstáculos relacionados con los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de servicio
Retroalimentación del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información 			<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación del cliente • Comunicación con el cliente

Fuente: La autora

Las dimensiones de estos modelos, así como las de otros trabajos, agrupadas conforme a las dimensiones de Schneider et al. (1998), se presentan en el Anexo B.

2.3.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA DE SERVICIO

Los modelos descritos en el punto anterior han utilizado encuestas para medir el clima de servicios. Como es de esperarse, los ítems responden a la definición de las dimensiones determinadas en cada uno de ellos. En los siguientes párrafos se describen brevemente cuatro de estos instrumentos:

- Schneider et al., 1998. Con el transcurso del tiempo esta escala ha sido modificada, ya sea al borrar algunos ítems, al reescribirlos o al agregar otros. Es así, que la actual contiene 29 ítems para el clima de los aspectos básicos y el clima de servicios, a diferencia de la original de 49 ítems. Utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos (*1 = En muy poca medida, 2 = En una medida limitada, 3 = En cierta medida, 4 = En buena medida, 5 = En gran medida*). Lo anterior para obtener las opiniones de los empleados sobre sus experiencias relacionadas con el ambiente laboral de la organización. En los artículos que la mencionan, sólo se ofrecen algunos ítems de ejemplo, a causa de que es una escala protegida por derechos de autor.
- SMPI. La versión del SMPI utilizado por Johnson en 1996, consta de 57 ítems. Usa una escala de cinco puntos para recolectar la opinión de los empleados, donde *1 = Muy insatisfecho* y *5 = Muy satisfecho*. Debido a que es una medida distribuida por una editorial comercial no se proporcionaron ítems de ejemplo.
- SERV*OR. La escala SERV*OR está compuesta por 35 ítems y utiliza una escala tipo Likert de seis puntos para medir el grado de acuerdo o desacuerdo del empleado.
- Factores del clima de servicio. Comprende 61 ítems para evaluar las percepciones de los empleados acerca de las características del entorno de

su lugar de trabajo. Se emplea una escala tipo Likert cuyo número de puntos varía.

La escala de Schneider es la más utilizada en la investigación del clima de servicio, ya sea que se usen todas las dimensiones (por ejemplo, Schneider et al., 2002) o sólo algunas, como el clima de servicio global, entre otras (por ejemplo, Hui et al., 2007; Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salvaggio, Schneider, Nishii, Mayer, Ramesh y Lyon, 2007; Schneider et al., 2005). Incluso ha sido adaptada al entorno u objeto de estudio (por ejemplo, Dietz, Pugh y Wiley, 2004; Little y Dean, 2006; Shainesh y Sharma, 2003). También han sido traducidas al español las dimensiones del clima de servicio adaptándolas a la industria hotelera. Cada dimensión comprende cuatro ítems y utiliza una escala tipo *Likert* de siete puntos, donde *1 = Completamente en desacuerdo* y *7 = Completamente de acuerdo* (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró y Moliner, 2012).

Ejemplos de los ítems de estos instrumentos y de los utilizados en otros estudios se muestran en el Anexo C. Los ítems se reunieron conforme a las dimensiones del modelo de Schneider et al., 1998. Se incluyeron algunos ítems de encuestas de calidad del servicio en las bibliotecas por su semejanza con los del clima de servicio. Se aprecia que los distintos ítems guardan similitudes, si bien algunos se centran en el contexto de estudio.

Se recomienda iniciar con la evaluación del clima de servicio para descubrir las causas de la satisfacción o insatisfacción de los clientes de la organización, a través de las percepciones de los empleados. Las encuestas que miden el clima de servicio son útiles para diagnosticar el nivel del clima. Además, los resultados sirven de base para la mejora y el cambio de la organización (Macey y Schneider, 2006).

2.3.5. IMPACTO DEL CLIMA DE SERVICIO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Aun cuando el clima de servicio ha sido relacionado con diversas variables, la más relevante para el presente trabajo es la correlación de las percepciones del empleado acerca de la calidad del servicio entregado en su organización, con las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido y su satisfacción con el servicio.

Desde hace varias décadas se ha descubierto que el funcionamiento interno, en particular las prácticas, políticas y procedimientos, que motivan a los empleados de una organización a ofrecer servicios de calidad, afecta la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que reciben y su satisfacción con el mismo (Carrasco et al., 2012, Dietz et al., 2004; Johnson, 1996; Little y Dean, 2006; Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Potocnik, 2011; Salanova et al., 2005; Schmidt y Allscheid, 1995; Schneider, 1973; Schneider, 1980; Schneider y Bowen, 1985; Schneider et al., 1980; Schneider et al., 2000; Schneider et al., 2005; Tornow y Wiley, 1991; Wiley, 1991).

Igualmente, los resultados de las investigaciones han reiterado que las percepciones de los empleados sobre las opiniones de los clientes respecto a la calidad del servicio son acertadas y por lo tanto confiables –si los empleados perciben que los clientes reciben servicios de calidad, estos opinan igual; y al contrario, si perciben que se les proporciona un servicio de baja calidad, los clientes lo confirman–, lo mismo que su percepción relacionada con los esfuerzos y el apoyo que les brindan los directivos para ofrecer servicios de excelencia. De este modo, los empleados son una fuente valiosa para evaluar el funcionamiento interno de la organización y la calidad de los servicios entregados (Schneider y White, 2004).

2.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS BIBLIOTECAS

Los bibliotecarios preocupados por ofrecer servicios de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de información de sus usuarios, han explorado diversas alternativas para descubrir los factores que intervienen en la calidad del servicio (por ejemplo, Calvert, 2001; Calvert y Herson, 1997; Cullen, 2001; Herson y Altman, 1998; Herson y Whitman, 2001; Majid et al., 2001; Nadiri y Mayboudi, 2010; Nitecki y Herson, 2000). Sin embargo, falta analizarlos desde la perspectiva del clima de servicio. No obstante, sí existen trabajos que abarcan tópicos relacionados con el clima organizacional. Algunos de estos son:

- El de McClure y Samuels (1985), que busca vincular el clima organizacional –en particular las dimensiones: innovación, apoyo, libertad, gobierno democrático y espíritu–, con el procesamiento de la información y la toma de decisiones.
- El de M. S. Schneider (1991), que relaciona tanto los niveles, como las fuentes de estrés y satisfacción en el trabajo de los bibliotecarios, de procesos técnicos y de servicios al público, con el clima organizacional, la carga de trabajo, las relaciones con los colegas y supervisores, y el contenido del trabajo.
- El de Chan y Auster (2003), que modela los factores que afectan la participación de los bibliotecarios en actividades de desarrollo profesional. Es uno de los pocos trabajos con un enfoque estratégico, como el clima de actualización.
- El de Delgado (2006), que explora el clima organizacional que desean los bibliotecarios brasileños y colombianos. Las dimensiones analizadas son: objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión a los cambios.
- El de Harer (2008), que sondea las prácticas relacionadas con la evaluación de la satisfacción del empleado a fin de establecer si la calidad en la producción de los servicios bibliotecarios y los sistemas del trabajo están siendo evaluadas desde la perspectiva del empleado. Para ello, se realizó

un análisis de contenido de las encuestas del clima organizacional aplicadas por bibliotecas que son parte de la *Association of Research Libraries*. En particular: encuestas de satisfacción del empleado, cuestionarios de autoevaluación del empleado, cuestionarios de sondeo y evaluaciones del supervisor, director o decano distribuidas a los empleados.

Un esfuerzo significativo es la encuesta *ClimateQUAL-Organizational Climate and Diversity Assessment* (ClimateQUAL, 2007; Kyrillidou y Baughman, 2009; Kyrillidou, Lowry, Hanges, Aiken y Justh, 2009), cuyo objetivo es ayudar en la creación de una organización saludable –definida como una organización en donde los empleados se sienten autorizados para hacer las cosas y donde la organización valora la diversidad, con el fin de alcanzar sus objetivos–, en el contexto de las bibliotecas. La hipótesis apoya que una organización saludable proporciona mejores servicios al cliente y con ello mejora la percepción del cliente sobre la calidad de los servicios que ofrece la biblioteca. La encuesta evalúa diversos climas, asumiendo que en una organización pueden existir varios climas, tales como:

- Clima de diversidad intensa. Grado en que las prácticas y políticas contribuyen a la igualdad entre las minorías y las mayorías.
- Clima de aprendizaje continuo. Grado en que todos los empleados son apoyados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
- Clima de Innovación. Grado en que las nuevas ideas son fomentadas, aceptadas y recompensadas.
- Clima de Justicia/Imparcialidad. Incluye cuatro áreas:
 - Justicia de la distribución. Grado en que el personal percibe que las recompensas son justamente distribuidas y se basan en el desempeño.
 - Justicia de procedimiento. Grado en que el personal percibe que los procedimientos que determinan la distribución de las recompensas son aplicados uniformemente.

- Justicia interpersonal. Grado en que el personal percibe que hay imparcialidad y respeto entre los empleados y los supervisores.
 - Justicia de información. Grado en que el personal percibe la explicación proporcionada sobre el establecimiento de los procedimientos y la distribución de las recompensas.
- Satisfacción en el trabajo. Grado en que el personal está satisfecho con su trabajo.
- Clima de trabajo en equipo. Grado en que el personal percibe que el equipo de trabajo es valorado por la organización y que es valorado como miembro del equipo. Incluye las percepciones para aceptar la diversidad relacionada con la raza/etnia, el género, el rango y la orientación sexual.
- Compromiso organizacional. Grado en que el personal se siente valorado por la organización.
- Clima de liderazgo. Incluye cuatro áreas:
 - Pasión por el servicio
 - Liderazgo transformacional auténtico
 - Calidad de la relación líder-miembro
 - Confianza en el liderazgo
- Clima del trato interpersonal. Grado en que los empleados perciben que su trato dentro de la organización es justo.
- Conductas ciudadanas organizacionales. Grado en que el personal percibe que el 'profesionalismo' es demostrado en la organización.
- Apoyo organizacional percibido. Grado en que los empleados perciben que sus ideas, problemas, metas y valores han sido apoyados.
- Retiro del trabajo. Grado en que los empleados exploran otras oportunidades de trabajo o piensan en el retiro.
- Clima de servicio al cliente. Grado en que los empleados perciben los valores y medidas de la institución relacionados con la calidad del servicio.
- Compromiso con la tarea. Grado en que los empleados perciben que su trabajo es importante.
- Conflicto en la unidad de trabajo.

- Clima de la diversidad demográfica.

La encuesta está dirigida a las bibliotecas universitarias de Estados Unidos, se accede a través de Internet y los resultados solamente los puede consultar la biblioteca participante en el proyecto.

El desarrollo del *ClimateQUAL* se basa en el modelo de clima de servicio de Schneider. Los resultados han demostrado la confiabilidad, generalización y robustez de la encuesta, además de una relación entre algunos tipos del clima organizacional y las tres dimensiones del LibQUAL+ (Valor afectivo del servicio, Control del acceso a la información y la Biblioteca como lugar). En particular, el clima de trabajo en equipo y el clima de diversidad intensa correlacionan positivamente. Por el contrario, conflicto en la unidad de trabajo mantiene una relación negativa con estas mismas dimensiones (Kyrillidou y Baughman, 2009).

En nuestro país se abordó el clima organizacional en varios trabajos presentados en el 3er Coloquio Internacional sobre Administración y Liderazgo (Lau, 2007). Sin embargo, la única ponencia que presenta los resultados de la medición cuantitativa del clima laboral fue la de Bahamones y Arenas (2007). En esta ponencia se indica que se contrataron los servicios de la consultora internacional *Great Place to Work*, en 2004, quien utilizó el método *Trust Index* para medir el clima en el Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (SIBUC). El instrumento está compuesto por 57 ítems agrupados en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, rectitud, orgullo y camaradería, además de una pregunta final. No se proporciona la definición conceptual de las dimensiones. Respondieron la encuesta 116 personas entre jefes, asistentes profesionales y personal administrativo. Los resultados sugieren que, en general, la dimensión respeto se percibe con un nivel deficiente, que el personal administrativo percibe todas las dimensiones como deficientes y que los jefes perciben como muy bueno las dimensiones credibilidad, orgullo y camaradería. A

partir de los resultados se tomaron algunas medidas para mejorar el clima organizacional del SIBUC.

2.5. REFLEXIONES SOBRE LA RELEVANCIA DEL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

Los servicios de la biblioteca, al igual que los servicios en general, se caracterizan por ser intangibles. Aunque una parte es tangible –como son los recursos de información–, la entrega del servicio es intangible. Del mismo modo se caracterizan por ser simultáneos, pues los bibliotecarios los producen en presencia del usuario; por ser heterogéneos, pues su variabilidad depende de las necesidades del usuario, de la forma en que atiende cada bibliotecario, de las actitudes de los usuarios y del estado de ánimo tanto de los usuarios como de los bibliotecarios; finalmente, por requerir de la participación del usuario en su producción, ya sea que solicite el servicio personalmente o haga uso de algún medio electrónico.

La entrega del servicio puede ser determinante para cautivar a los usuarios o alejarlos de la biblioteca, es por ello que ante la imposibilidad de los directivos de estar presentes al momento de la entrega para verificar su calidad, deben crear las condiciones que garanticen ofrecer servicios de calidad. Estas condiciones integran el clima de servicio.

Si bien en el contexto bibliotecario se han desarrollado y utilizado diversos instrumentos que miden la calidad de los servicios –por ejemplo SERVQUAL y LibQUAL+–, a través de la percepción de los usuarios, aún falta evaluarlo mediante la percepción de los empleados, como lo hace el clima de servicio.

El clima de servicio puede ser una alternativa para evaluar la calidad de los servicios ofrecidos en las bibliotecas. Schneider y colegas llegaron a la conclusión –la cual se comparte, puesto que es aplicable al clima de servicio en las bibliotecas, debido a que enfrenta situaciones similares a cualquier otra

organización de servicio— de que lo crean los directivos, quienes deben proveer ciertos factores fundamentales para que surja el clima de servicio. Sin ellos es poco probable ofrecer servicios de calidad, como son:

- Capacitar a los bibliotecarios en lo referente a sus actividades y a proporcionar servicios de calidad.
- Informar a los bibliotecarios, mediante una comunicación intensa entre el directivo y el bibliotecario, sobre las metas y los objetivos a lograr, las modificaciones en los procedimientos y los servicios, y la implantación de nuevos servicios y herramientas computacionales.
- Ofrecer respaldo y guía a los bibliotecarios para resolver las dudas, para facilitar su trabajo y para entregar el servicio.
- Disponer de los recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos y equipo suficientes y apropiados para ofrecer servicios de calidad.
- Contar con la colaboración de todos los integrantes de la organización para entregar servicios de calidad.

Los factores fundamentales hacen posible el surgimiento del clima de servicio en las bibliotecas, que se hace patente en:

- El énfasis que el directivo hace a los bibliotecarios, mediante diversas pautas, para que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Las prácticas y los procedimientos que establece el directivo para mejorar la calidad de los servicios.
- Las recompensas que les otorgan los directivos a los bibliotecarios que proporcionan servicios excelentes.
- La retroalimentación solicitada al usuario, y sobre todo utilizada, relativa a la calidad del servicio con el fin de mejorarlo.

De acuerdo con los hallazgos de Schneider, se espera que los bibliotecarios al experimentar el clima de servicio reinante en la biblioteca, perciban la calidad de los servicios que se ofrecen a los usuarios.

Un punto interesante a tomar en cuenta es, que la percepción de los empleados de diversas organizaciones de servicio sobre la calidad de los servicios proporcionados en su organización, es similar a la percepción de los clientes. Por dicha razón, al recolectar la opinión de los bibliotecarios, es posible tener una noción precisa sobre la calidad de los servicios bibliotecarios. Medir el clima de servicio puede ser una opción rápida y económica para evaluar la calidad de los servicios en las bibliotecas.

CAPÍTULO III. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y EL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS: UN MODELO PROPUESTO

3.1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES Y EL CLIMA DE SERVICIO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

El entorno laboral genera pensamientos y sentimientos en los trabajadores acerca de su lugar de trabajo. Estos, a su vez, impactan en su rendimiento (Stringer, 2002). De acuerdo a las percepciones de los empleados, aproximadamente del 50% al 70% del clima organizacional está relacionado con las acciones y conductas del líder (Goleman, 2000b; Goleman, 2005b; Klem y Schlechter, 2008).

Son varios los estudiosos, entre los que se encuentran Mayer y Caruso (2002), que sostienen que los directivos emocionalmente inteligentes en su papel de líderes, poseen las habilidades para:

- Manifestar una actitud positiva, constructiva y servicial hacia sus colaboradores, con el propósito de simplificarles las actividades involucradas en la entrega del servicio a los clientes.
- Percibir los sentimientos de los consumidores con respecto a los productos o servicios que ofrece la organización.
- Responder a las necesidades de los clientes y adecuar la calidad del servicio a dichas necesidades.
- Satisfacer las necesidades de los empleados, facilitándoles así el dedicarse únicamente a proporcionar el servicio.
- Establecer un plan que aliente a los clientes a adquirir o utilizar un nuevo producto o servicio, poniendo atención en los aspectos técnicos relacionados con la calidad del producto, los costos y la distribución, al igual que en los aspectos emocionales, tales como los sentimientos que inspira la empresa a los clientes.

- Saber conducirse para alimentar las reacciones emocionales deseadas, tanto de los empleados como de los clientes, acorde al plan.
- Representar gráficamente el impacto emocional que conllevan los planes en los consumidores, poniendo atención tanto al saldo emocional como al financiero.

En la medida que el trabajador perciba que se le apoya para proporcionar servicios de calidad a través de un clima de servicio, este podrá satisfacer mejor a los clientes. Si un proveedor se expresa mal de las políticas y prácticas de la organización, puede influir negativamente en la confianza del cliente, a tal punto que este puede llegar a ser un cliente perdido.

A pesar de que se afirma que la IE del líder facilita la creación y mantenimiento de un clima de servicio (Goleman, 2005b), no se encontró ningún trabajo publicado que relacione estos dos conceptos. No obstante, sí se ha analizado la IE de los líderes y su relación con el clima psicológico y el clima organizacional en dos investigaciones.

En la primera, Klem y Schlechter (2008) examinan la IE del líder y el clima psicológico en una fábrica de la industria del vestido. Ellos utilizaron el *Swinburne University Emotional Intelligence Test* (SUEIT) para medir la IE de los líderes, el cual se compone de cinco dimensiones: reconocimiento y expresión emocional, comprensión de las emociones de los demás, cognición directa de las emociones, administración emocional y control emocional. Este test consta de 64 ítems que los participantes responden mediante una escala de seis puntos donde *1 = Nunca*, *2 = Rara vez*, *3 = Algunas veces*, *4 = Habitualmente*, *5 = Siempre* y *6 = No estoy seguro*. Para evaluar el clima psicológico usaron el *Organisational Climate Questionnaire* (OCQ), desarrollado por Koys y DeCotiis, integrado por ocho conceptos: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación. Este cuestionario contiene 40 ítems y los encuestados responden utilizando una escala de siete puntos que van de *Fuertemente en*

desacuerdo a Fuertemente de acuerdo. Es así que descubrieron una relación positiva significativa entre la IE del líder y el clima psicológico.

En la segunda, Momeni (2009) investiga la relación entre la IE del administrador y el clima organizacional en varias empresas dedicadas a la fabricación de piezas automotrices. Hizo uso del ECI-360 para medir la IE de los líderes y para evaluar el clima organizacional adaptó cinco dimensiones del modelo de Lyman:

- Flexibilidad. Grado de libertad que, dependiendo de las limitaciones que afrontan en términos de reglamentos y procedimientos, tienen los empleados para ser creativos.
- Responsabilidad. Percepción del empleado acerca de la responsabilidad organizacional (grado en que los empleados se sienten responsables de cumplir con el trabajo asignado por la organización).
- Estándares. Intención de los empleados para cumplir con altos estándares de rendimiento, así como tolerancia del empleado a las presiones constantes para mejorar la productividad.
- Recompensas. Confianza en que las recompensas se otorgan justamente conforme a la calidad del trabajo de los empleados y están planeadas para alentarlos a realizar un gran trabajo.
- Claridad. Creencia de que la misión y visión de la organización ha sido claramente comunicada a los empleados.
- Compromiso del grupo. Disposición de los empleados para aceptar más responsabilidades y alcanzar las metas de la organización.

Los resultados muestran que entre más alta es la IE del líder, mejor es el clima organizacional que crea.

Mayer y Caruso (2002) exponen que si bien la IE es útil, también hay otras habilidades y conductas que pueden ayudar a los líderes a lograr su cometido. Al igual, manifiestan que ciertas situaciones requieren más IE que otras. Cuando

existen circunstancias problemáticas, en donde el tiempo apremia, es necesario que el directivo sea más racional en el momento de tomar decisiones. En otras condiciones, se requiere utilizar más las emociones.

Tomando en cuenta lo expuesto, es oportuno analizar la influencia que ejerce la IE de los directivos en el clima de servicio. De esta manera se podrá confirmar u objetar su relevancia en el ámbito bibliotecario.

3.2. DEFINICIÓN DEL MODELO IECSBi

Debido a que en la literatura publicada aún no se ha abordado cómo influye la IE de los directivos de las bibliotecas en la calidad de los servicios bibliotecarios desde la perspectiva del clima de servicio, el modelo propuesto (llamado modelo IECSBi) tiene la intención de contribuir a la investigación de ambos conceptos. Así mismo, intenta proporcionar al medio bibliotecario una opción para evaluar la calidad de los servicios, como pudiera ser el clima de servicio, a partir de la percepción de los bibliotecarios. De este modo, poder determinar si la IE de los directivos interviene en la motivación y en el comportamiento de los bibliotecarios para ofrecer servicios de calidad.

Se define como bibliotecario a la persona que realiza las actividades operativas en una biblioteca, sin importar si tiene estudios formales en bibliotecología o áreas afines, y que está bajo las órdenes de un superior o directivo.¹

Para definir el modelo IECSBi, primeramente se realizó un análisis de la literatura sobre diversos modelos que estudian el comportamiento humano y que utilizan mediciones cuantitativas para evaluarlo. Esto con el objeto de identificar los factores que motivan tal comportamiento y tomar acciones para incrementar el desempeño de la organización (ver punto 2.3.3 y Anexo B). Este análisis dio la

¹ Definición de la autora.

pauta para decidir fundamentar la propuesta en dos modelos, los cuales poseen un amplio soporte tanto teórico como empírico: el modelo de IE de Mayer y Salovey (1997/2004) y el modelo del clima de servicio de Schneider y colegas (1998). A continuación se definieron conceptual y operacionalmente las dimensiones del clima de servicio que conforman el modelo IECSBi, a partir del análisis de la literatura (ver Anexo C). Se resolvió utilizar los modelos mencionados por los siguientes motivos:

- El modelo de Mayer y Salovey (1997/2004), para examinar la IE de los directivos cuya definición es “*la habilidad para percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular emociones con el fin de promover un crecimiento emocional e intelectual*” (p. 35). Para evaluarla se optó por su instrumento de medición TMMS-24, debido a su brevedad y facilidad para calificarlo. En el siguiente apartado se detalla la escala. Se prefirió utilizar este modelo de habilidad y esta escala de auto-informe porque, como se mencionó anteriormente, no han sido empleados en el ámbito bibliotecario. Además, cuenta con una sólida base teórica y empírica. Se espera que esta inteligencia permita a los directivos de las bibliotecas crear un clima de servicios bibliotecarios con el fin de brindar servicios de calidad.
- El modelo de Schneider y colegas para analizar el clima de servicios en las bibliotecas. La definición del *clima de servicios bibliotecarios* acorde a la adaptación de Schneider et al. (1998), se refiere a las percepciones compartidas de los bibliotecarios acerca de las prácticas, los procedimientos y las conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas, con respecto a los servicios proporcionados a los usuarios de la biblioteca y a la calidad de los servicios bibliotecarios. Si bien, para que surja este tipo de clima, debe existir otro: el *clima de factores fundamentales*, en donde se provee de ciertos elementos que posibiliten el ofrecer servicios de calidad. Tanto el *clima de los factores fundamentales*

como el *clima de servicios bibliotecarios* integran el clima de servicio en las bibliotecas. La elección obedece a que es el modelo más usado en la investigación del clima de servicio en diversos tipos de organizaciones, y a que Schneider es el experto que por varias décadas se ha dedicado a investigar este tipo de clima organizacional, lo que le confiere un amplio soporte teórico y empírico. Igualmente, su modelo es apropiado para el entorno de las bibliotecas por ser una entidad de servicio que guarda similitud con las organizaciones estudiadas por este investigador.

Se postula que el modelo de Schneider es adaptable a las bibliotecas porque, tanto su definición conceptual, como su definición operacional, son aplicables al quehacer bibliotecario. Incluso se advierten semejanzas entre el empleado de las organizaciones de servicio y el bibliotecario, así como entre el cliente y el usuario de la biblioteca, como se detalla más adelante.

Al igual que en cualquier organización de servicio, el directivo de la biblioteca no está presente físicamente al momento de la producción y entrega del servicio, por lo que no es factible que detecte un servicio de baja calidad. Esta es la razón por la que él requiere crear un ambiente que le puntualice a los bibliotecarios, que es primordial entregar servicios de calidad a los usuarios. Para crear el clima de servicio en la biblioteca, es esencial que el directivo capacite a los bibliotecarios en lo referente a las actividades propias de su puesto y en el uso de las herramientas y el equipo de que dispone para realizarlas; que mantenga una comunicación fluida con los bibliotecarios relacionada con sus actividades, los servicios, las metas, los objetivos, las políticas y los procedimientos; que proporcione el apoyo y la información requeridas para que los bibliotecarios lleven a cabo sus funciones; que fomente la cooperación de todos los bibliotecarios encaminada a ofrecer servicios de calidad a los usuarios; que provea de los recursos de información, tecnológicos y materiales, necesarios para ofrecer servicios de calidad excelente a los usuarios; que tome en consideración la opinión de los bibliotecarios en lo referente a la calidad del servicio; que muestre interés por satisfacer las

necesidades de los usuarios y se lo transmita a los bibliotecarios; que diseñe estrategias para mejorar el servicio, al mismo tiempo que valora y reconoce a los bibliotecarios que ofrezcan servicios excelentes, y finalmente que busque la retroalimentación de los usuarios relacionada con la calidad de los servicios. Con estas acciones el directivo de la biblioteca crea un clima de servicio positivo, en donde los bibliotecarios están motivados para ofrecer servicios de calidad excelente a los usuarios.

Los bibliotecarios, lo mismo que los empleados, desempeñan un rol muy importante en la prestación de los servicios que ofrecen las bibliotecas, debido a que son ellos los que realizan las actividades para adquirir los recursos de información, organizan los recursos y proporcionan los medios para acceder a ellos; además de brindar el servicio. En la entrega del servicio, los bibliotecarios tienen la oportunidad de interactuar con los usuarios y de comentarles sobre sus sentimientos relacionados con el funcionamiento de la biblioteca. Si se lamentan de su situación (por ejemplo, se quejan de que no reciben capacitación para ofrecer los servicios), los usuarios pueden coincidir con su sentir y desconfiar del apoyo que les brinda la biblioteca. Si están satisfechos (por ejemplo, porque su directivo los apoya para ofrecer servicios de calidad), influirán positivamente en la opinión de los usuarios, es decir, los bibliotecarios son los intermediarios entre los directivos y los usuarios.

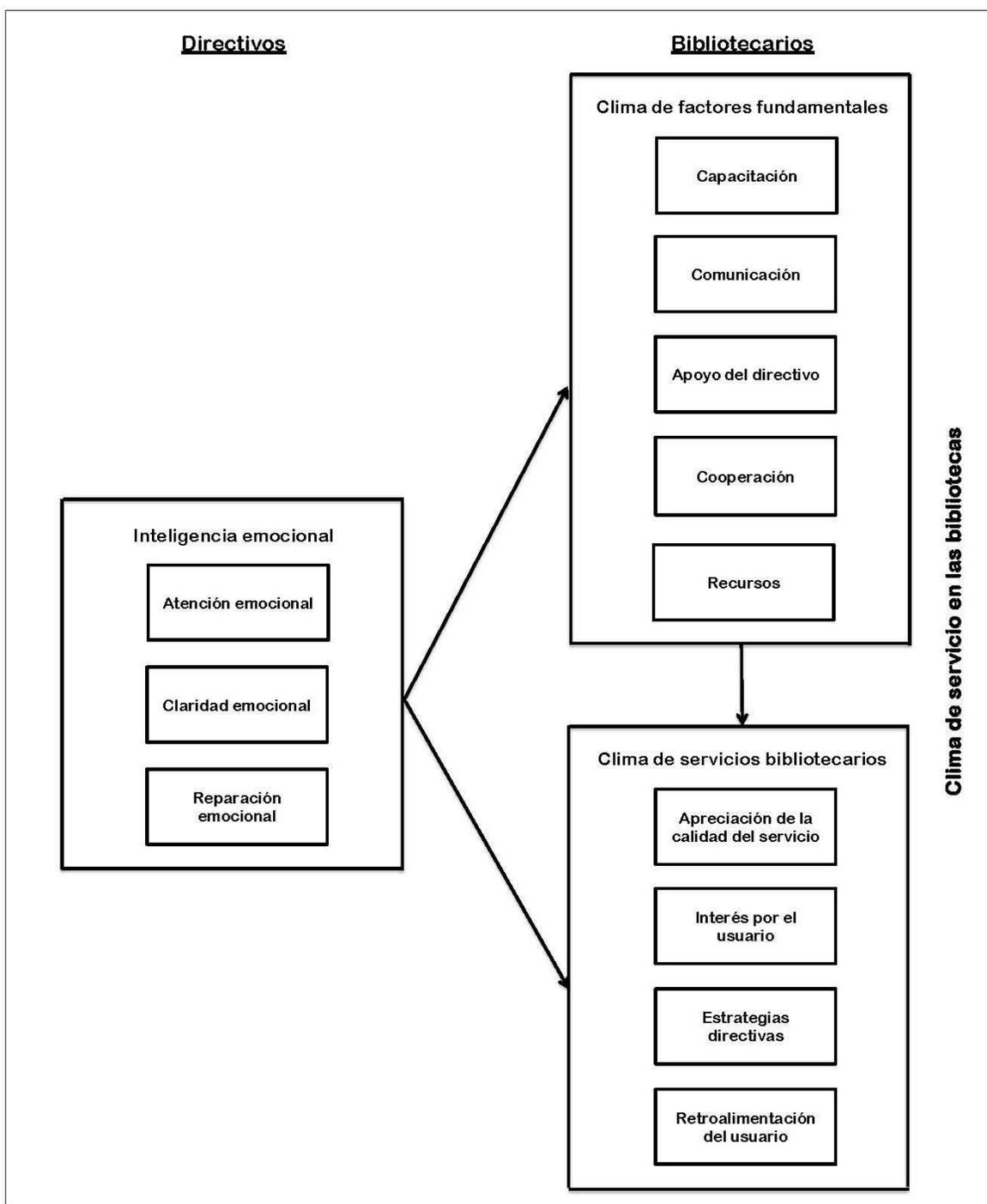
Al mismo tiempo, los usuarios de la biblioteca guardan similitud con los clientes de otras organizaciones de servicio al requerir un servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas, al colaborar en la producción del servicio, ya que es necesario que realicen una acción antes de la entrega del servicio (por ejemplo, buscar en el catálogo, localizar el material en la estantería e ir al mostrador de préstamo). Del mismo modo, al mantener una relación con el bibliotecario que produce y entrega el servicio, en donde ambos intercambian comentarios sobre el clima que se vive en la biblioteca y, en ocasiones, se comparten sugerencias para

mejorar el servicio. Por último, al ser el único que puede juzgar la calidad de los servicios.

Como se mencionó anteriormente, después de un análisis de la literatura, se decidió basar el modelo IECSBi en los modelos de IE de Mayer y Salovey (1997/2004) y del clima de servicio de Schneider et al. (1998), los cuales hacen énfasis en el factor humano, tanto del directivo como de los bibliotecarios. En particular hace hincapié en sus emociones, sentimientos, estados de ánimo y motivaciones. Teniendo esto en consideración, se procedió a definir las dimensiones conceptuales del modelo IECSBi, así como las dimensiones operacionales del clima de servicio en las bibliotecas, –definición que también se apoya en un análisis de la literatura que ha investigado el clima de servicio en diferentes organizaciones–.

Con el propósito de determinar si la IE de los directivos de las bibliotecas influye en el clima de servicio de las bibliotecas percibido por los bibliotecarios, se presenta el modelo IECSBi descrito gráficamente en la Figura 3.1. Es importante señalar que la IE se aborda desde la perspectiva de la psicología positiva y el clima de servicio desde la psicología industrial/organizacional.

Figura 3.1. Modelo IECSBi



Fuente: La autora

3.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO IECSBI

3.3.1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

El modelo IECSBi hace énfasis, como se mencionó anteriormente, en el factor humano, tanto del directivo como de los bibliotecarios y en particular en sus emociones. Si el directivo posee la habilidad para percibir sus emociones, es posible que la reconozca en sus bibliotecarios. Si posee la habilidad para comprender, analizar y reconocer que las emociones cambian con el tiempo, puede advertir que una situación les causa malestar a los bibliotecarios o que si no se arregla puede evolucionar a una emoción negativa, como la indignación. Si posee la habilidad para transformar sus sentimientos, le es posible solucionar conflictos o relajar alguna situación tensa.

Se decidió utilizar la TMMS-24, escala que proporciona el índice de inteligencia emocional percibida, debido a que es una prueba breve y precisa de poco tiempo para responderla, tomando en cuenta que los directivos tienen múltiples tareas que atender, además es fácil de calificar. Evalúa “... *las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones así como de nuestra capacidad para regularlas*” (Fernández-Berrocal et al., 2004). Las tres habilidades que evalúa son:

- Atención o percepción emocional. Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.
- Claridad o comprensión emocional. Comprendo bien mis estados emocionales.
- Reparación o regulación emocional. Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente.

Es importante señalar que solo mide las habilidades que percibe poseer la persona. Es posible que las tenga, pero no ser consciente de ello. De ahí que la

escala ofrezca un Índice de Inteligencia Emocional Percibida. La escala completa de la TMMS-24 se encuentra en el Anexo A.

Los participantes deben señalar la apreciación que tienen de sus habilidades emocionales por medio de una escala tipo *Likert* de cinco puntos: *1 = Totalmente en desacuerdo*, *2 = Algo de acuerdo*, *3 = Bastante de acuerdo*, *4 = Muy de acuerdo*, y *5 = Totalmente de acuerdo*.

Para obtener la evaluación de cada una de las habilidades, se deben sumar las puntuaciones de los ítems 1 al 8 para percepción emocional, 9 al 16 para comprensión emocional y 17 al 24 para regulación emocional, y el resultado se confronta con la Tabla 3.1. Debido a que las mujeres tienen un puntaje más alto en las medidas de inteligencia emocional (Caruso et al., 2003/2004), la forma de calificar la prueba hace énfasis en esta diferencia.

Tabla 3.1. Evaluación de la TMMS-24

HABILIDAD	EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN	
		HOMBRES	MUJERES
Atención emocional	Debe mejorar su percepción: presta poca atención	< 21	< 24
	Adecuada percepción	22 a 32	25 a 35
	Debe mejorar su percepción: presta demasiada atención	> 33	> 36
Claridad emocional	Debe mejorar su comprensión	< 25	< 23
	Adecuada comprensión	26 a 35	24 a 34
	Excelente comprensión	> 36	> 35
Reparación emocional	Debe mejorar su regulación	< 23	< 23
	Adecuada regulación	24 a 35	24 a 34
	Excelente regulación	> 36	> 35

Fuente: Adaptación de la autora de Fernández-Berrocal et al. (2004)

No se realizó ningún análisis de su consistencia interna, confiabilidad y validez, ya que ha sido favorablemente corroborada por otros estudios.

Mayor descripción del modelo de habilidad de Mayer y Salovey y la TMMS se encuentra en el Capítulo I.

3.3.2. EL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

3.3.2.1. DIMENSIONES DEL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

A fin de determinar las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas, se analizó la literatura sobre el clima de servicio (ver Anexo B) y a continuación se eligieron aquellas acordes con el entorno bibliotecario, basándose esencialmente en el trabajo de Schneider y colegas (1998). El clima de servicio en la biblioteca está compuesto por dos climas: el *clima de factores fundamentales* y *clima de servicios bibliotecarios*, los cuales comprenden varias dimensiones.

La presencia del *clima de factores fundamentales* es indispensable para que surja el *clima de servicios bibliotecarios*. El *clima de factores fundamentales* incluye las condiciones establecidas y los recursos suministrados por el directivo de la biblioteca, para que los bibliotecarios entreguen servicios de alta calidad a los usuarios. El *clima de servicios bibliotecarios* circunscribe las acciones, prácticas y procedimientos determinados por el directivo de la biblioteca, para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario.

El *clima de factores fundamentales* está compuesto por cinco dimensiones:

- *Capacitación*. Para poder ofrecer servicios de calidad es necesario que los bibliotecarios estén adecuadamente capacitados en lo relativo a sus funciones y/o la entrega del servicio a los usuarios. En la capacitación se debe hacer énfasis en ofrecer servicios de calidad, sobre todo cuando los bibliotecarios no cubren el perfil del puesto que están ocupando. Si se encuentran en procesos técnicos, es preciso instruirlos en aspectos relacionados con la selección y adquisición de los recursos de información, así como con su descripción física y temática. En caso de desempeñarse en servicios, es primordial capacitarlos en los servicios que se ofrecen: el catálogo, la colección, la información que proporciona cada uno de los recursos de información, el contenido del portal, la obtención de

documentos y las actividades que se realizan en circulación, como son las modalidades del préstamo, la reserva y la colocación del material en la estantería. También es imprescindible capacitar a los bibliotecarios cuando se introducen recursos de información innovadores, así como nuevos servicios, herramientas computacionales o tecnológicas. De esta manera los bibliotecarios tienen los conocimientos para dar una respuesta adecuada y están en posibilidad de entregar servicios de calidad.

- *Comunicación.* Los bibliotecarios precisan ser informados por el directivo sobre los cambios en los servicios, las políticas, los procedimientos, los objetivos, las metas y las responsabilidades del trabajo, así como sobre la implementación de nuevos servicios. Es esencial que el directivo les solicite su opinión sobre los cambios o los nuevos servicios a introducir, y que discuta los objetivos, las metas y las responsabilidades a cumplir. Con ello asegura el entusiasmo y satisfacción de los bibliotecarios, ya que al participar en la implementación de los cambios o servicios y en la determinación de los objetivos y metas, los sienten como propios. Además, desarrollan su percepción de pertenencia al grupo.
- *Apoyo del directivo.* Es fundamental que los bibliotecarios reciban del directivo la instrucción, la ayuda, la orientación y la información necesaria para la realización de sus actividades y la entrega del servicio, sobre todo considerando que en los servicios pueden presentarse situaciones poco comunes o conflictivas, en donde se requiere la intervención del directivo.
- *Cooperación.* Es significativo que exista un espíritu de colaboración entre todo el personal de la biblioteca, sin importar si realizan actividades relacionadas con procesos técnicos o con servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de información de los usuarios. El directivo debe enfatizar a los bibliotecarios que en algún momento todos son clientes, y que los encargados de servicios requieren de los productos o servicios que producen los de procesos técnicos, –como puede ser el catálogo o el material de reciente adquisición–. A su vez, los encargados de servicios le deben informar a los responsables de selección sobre las temáticas que les

interesan a los usuarios o las carencias de la colección. Esta colaboración crea una idea de que la satisfacción de las necesidades de los usuarios son importantes para la biblioteca.

- *Recursos.* Es imprescindible que la biblioteca esté habilitada con los recursos humanos y de información, las herramientas, el equipo y los suministros, de tal manera que le sea posible responder a las necesidades y expectativas de los usuarios. Si no cuenta con estos recursos y la infraestructura conveniente es difícil que preste servicios de calidad.

Como puede percibirse, sin este *clima de factores fundamentales* es poco factible proporcionar servicios de calidad. La definición conceptual de las dimensiones de este clima se muestra en la Tabla 3.2

Tabla 3.2. Definición conceptual de las dimensiones del clima de factores fundamentales

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Capacitación	Grado en que los bibliotecarios perciben que en la biblioteca se les proporciona suficiente capacitación para desempeñar su puesto y ofrecer servicios de calidad.
Comunicación	Grado en que el directivo comunica a los bibliotecarios asuntos relacionados con su trabajo y el servicio.
Apoyo del directivo	Grado en que el directivo ayuda y guía a los bibliotecarios con la finalidad de facilitarles sus labores y la entrega del servicio.
Cooperación	Grado en que las diferentes áreas o personal de la biblioteca, colaboran mutuamente a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y proporcionar servicios de calidad.
Recursos	Grado en que los bibliotecarios perciben que en la biblioteca se dispone de los recursos humanos, documentales, tecnológicos y materiales apropiados para efectuar sus actividades y la entrega del servicio.

Fuente: La autora

El *clima de servicios bibliotecarios* está constituido por cuatro dimensiones:

- *Apreciación de la calidad del servicio.* En este punto se recaba la impresión de los bibliotecarios sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario, así como sobre la calidad de los servicios. Es importante recordar que esta estimación guarda relación con la percepción de los

clientes sobre la calidad de los servicios, según los hallazgos de la investigación del clima de servicio. De ahí la importancia de esta dimensión.

- *Interés por el usuario.* La preocupación del directivo por satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios se refleja en las políticas, los procedimientos, los servicios, los programas de orientación y de formación de los usuarios y en la comunicación dirigida a los usuarios, referente a los servicios. Los programas de formación pueden enfocarse al desarrollo de habilidades en el acceso y uso de la información. Si el directivo es entusiasta del servicio hará todo lo posible por facilitar a los bibliotecarios el proporcionar servicios de calidad. Por el contrario, si su orientación es burócrata, será inflexible con el cumplimiento de las reglas.
- *Estrategias directivas.* Los esfuerzos del directivo para mejorar el servicio, apreciar y reconocer el servicio excelente, y determinar estándares encaminados a ofrecer servicios de calidad, se hacen evidentes en el diseño de sus estrategias y planes. Los bibliotecarios se sienten complacidos y motivados cuando el directivo aprecia y reconoce la entrega del servicio excelente, al igual que las sugerencias para mejorar el servicio o crear uno nuevo que responda a las expectativas de los usuarios. No es necesario que el reconocimiento sea monetario, puede ser a través de un elogio, una nota de felicitación, una celebración, entre otros.
- *Retroalimentación del usuario.* Es primordial recolectar la opinión del usuario sobre la calidad de los servicios bibliotecarios con el fin de realizar los ajustes pertinentes a las políticas y a los procedimientos. Cuando los usuarios se percatan de que sus comentarios son atendidos, sienten que son apreciados y que contribuyen activamente para mejorar el servicio.

En la Tabla 3.3 se presenta la definición conceptual de las dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios*.

Tabla 3.3. Definición conceptual de las dimensiones del clima de servicios bibliotecarios

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Apreciación de la calidad del servicio	Grado en que los bibliotecarios perciben que en la biblioteca se proporcionan servicios de calidad excelente.
Interés por el usuario	Grado en que el directivo establece pautas que subrayan a los bibliotecarios satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
Estrategias directivas	Grado en que el directivo asume acciones, diseña prácticas y procedimientos para mejorar la calidad el servicio, y aprecia, al mismo tiempo que reconoce la entrega de servicios excelentes.
Retroalimentación del usuario	Grado en que la retroalimentación del usuario, con relación a la calidad del servicio, es solicitada y utilizada en la biblioteca, además de ser compartida con los bibliotecarios.

Fuente: La autora

Cuando los esfuerzos de los directivos de las bibliotecas van encaminados a ofrecer servicios de calidad, muestran preocupación por que los bibliotecarios posean las condiciones y las competencias adecuadas para la entrega del servicio. Al mismo tiempo, demuestran interés por que los usuarios reciban los servicios que satisfagan sus necesidades de información. Igualmente fomentan, aprecian y reconocen la calidad del servicio entregado, crean un clima de servicio positivo. En caso contrario, cuando los directivos no muestran preocupación por que los bibliotecarios cuenten con los medios necesarios y la preparación para entregar los servicios, por la satisfacción de los usuarios; ni tampoco alientan, valoran y reconocen la calidad del servicio entregado y asumen que con decretar la instauración de la calidad del servicio es suficiente, crean un clima de servicio negativo.

3.3.2.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA DEL CLIMA DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

Una vez definidas conceptualmente las dimensiones del modelo IECSBi se procedió a elaborar el instrumento que permitiera medir el clima de servicio en las bibliotecas. Se considera que la encuesta es un buen instrumento de medición para recoger las percepciones de los bibliotecarios a nivel biblioteca. Los ítems que conforman la encuesta se basan en diversos trabajos, tanto de Schneider (Schneider y Bowen, 1993; Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002; Schneider;

White; Paul, 1998), como de otros investigadores del clima de servicio (Andrews y Rogelberg, 2001; Borucki y Burke, 1999; Jia et al., 2008; Johnson, 1996; Little y Dean, 2006; Lytle et al., 1998; Rogg, Schmidt, Shull y Schmitt, 2001; Salanova et al., 2005; Schmit y Allscheid, 1995). De igual modo, en algunos trabajos de bibliotecología sobre calidad de los servicios bibliotecarios (Cullen, 2001; Hernon y Altman, 1998; Majid et al., 2001; Montgomery y Cook, 2005). Los ítems de estos estudios agrupados conforme al modelo de Schneider y colegas (1998) se encuentran en el Anexo C.

Para seleccionar los ítems de la encuesta se siguió el siguiente criterio: debían corresponder a la definición de las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas, mantener similitud con los ítems de Schneider et al. (1998) y tener apoyo teórico y empírico.

Después de seleccionar los ítems, se adecuó su redacción para que guarden relación con el entorno de la biblioteca. La encuesta completa contiene 39 ítems, los cuales se ordenaron de forma aleatoria, de este modo: *capacitación* está integrado por los ítems 7, 21 y 27; *comunicación* por los ítems 4, 8, 19 y 29; *apoyo del directivo* por los ítems 23, 18, 34 y 13; *cooperación* por los ítems 17, 15 y 26; *recursos* por los ítems 28, 31, 1, 32 y 16; *apreciación de la calidad del servicio* por los ítems 12, 11 y 39; *interés por el usuario*, por los ítems 22, 24, 14, 20, 6, 33, 3 y 5; *estrategias directivas* por los ítems 10, 36, 9, 2, 35 y 30; y *retroalimentación del usuario* por los ítems 38, 36 y 25. Se utiliza una escala tipo *Likert* de cinco puntos para obtener la percepción de los bibliotecarios. Así: 1 = *En muy poca medida*, 2 = *En una medida limitada*, 3 = *En cierta medida*, 4 = *En buena medida*, 5 = *En gran medida* (ver Anexo D).

La escala tipo *Likert* ha demostrado ser, desde que la desarrolló Rensis Likert en 1932, un método adecuado para medir las actitudes de las personas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 245).

Se deben sumar las puntuaciones de cada una de las dimensiones y confrontar el resultado con la Tabla 3.4 para percatarse del nivel del *clima de factores fundamentales* y del nivel del *clima de servicios bibliotecarios*.

Tabla 3.4. Evaluación del *clima de factores fundamentales* y del *clima de servicios bibliotecarios*

DIMENSIONES	CLIMA DE FACTORES FUNDAMENTALES		
	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO
Capacitación	3 a 6	7 a 11	12 a 15
Comunicación	4 a 8	9 a 15	16 a 20
Apoyo del directivo	4 a 8	9 a 15	16 a 20
Cooperación	3 a 6	7 a 11	12 a 15
Recursos	5 a 11	12 a 18	19 a 25
	CLIMA DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		
	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO
Apreciación de la calidad del servicio	3 a 6	7 a 11	12 a 15
Interés por el usuario	8 a 18	19 a 29	30 a 40
Estrategias directivas	6 a 13	14 a 22	23 a 30
Retroalimentación del usuario	3 a 6	7 a 11	12 a 15

Fuente: La autora

Entre más perciban los bibliotecarios que disponen de los *factores fundamentales*, es posible ofrecer servicios de calidad excelente. Por otro lado, entre más alto sea el grado de percepción de los bibliotecarios, más positivo será el *clima de servicios bibliotecarios*. Por lo tanto, los usuarios estarán recibiendo servicios de calidad excelente.

Con el propósito de comprobar si cada una de las dimensiones mide los diversos atributos definidos en el modelo IECSBi, se realizó un análisis de elementos con alfa de Cronbach. De acuerdo con Minitab, este análisis indica con cuánta efectividad un conjunto de preguntas mide determinada característica. Los valores resultantes abarcan del 0 a 1. Los valores por arriba de 0.7 son considerados aceptables. Los resultados sugieren que las dimensiones, tanto del *clima de factores fundamentales* como del *clima de servicios bibliotecarios*, sí miden los atributos que les fueron definidos, al superar la cifra de 0.7 (Tabla 3.5).

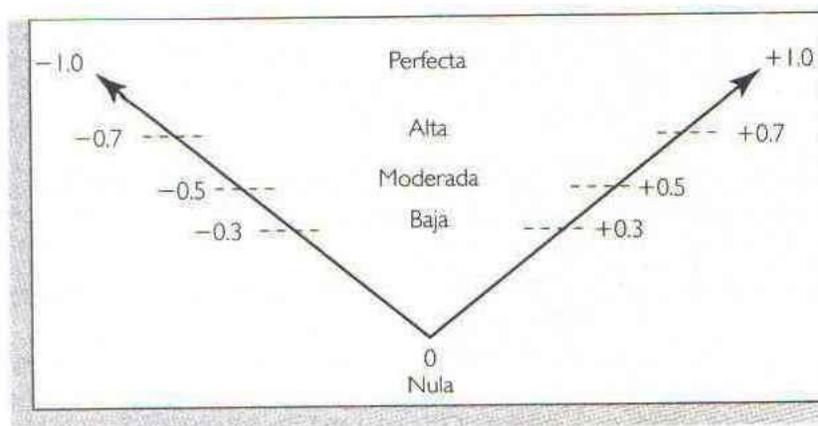
Tabla 3.5. Análisis de elementos con alfa de Cronbach de las dimensiones del clima de factores fundamentales y del clima servicios bibliotecarios

CLIMA DE FACTORES FUNDAMENTALES		CLIMA DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	
Capacitación	0.8454	Apreciación de la calidad del servicio	0.8363
Comunicación	0.8986	Interés por el usuario	0.8980
Apoyo del directivo	0.8880	Estrategias directivas	0.9233
Cooperación	0.7339	Retroalimentación del usuario	0.7392
Recursos	0.7551		

Fuente: La autora

También con el fin de confirmar si existe relación entre los diferentes ítems de cada una de las dimensiones, se realizó la correlación de Pearson. Para determinar el nivel de relación existente entre las variables, se siguió la recomendación de Góngora y Hernández (1999), representada en la Figura 3.2.

Figura 3.2. Grados de correlación lineal



Fuente: Góngora y Hernández (1999, p. 300)

Los resultados de las dimensiones del *clima de factores fundamentales* indican que la relación que predomina en la mayoría de las dimensiones es la moderada positiva, aunque *recursos* presenta una relación baja positiva entre sus ítems (Tabla 3.6.).

Tabla 3.6. Análisis de elementos de los ítems de las dimensiones del *clima de factores fundamentales*

DIMENSIÓN	ANÁLISIS					CORRELACIÓN
Capacitación	Ítem 7	Ítem 21				Moderada
	Ítem 21	0.691				
	Ítem 27	0.581	0.666			
Comunicación	Ítem 4	Ítem 8	Ítem 19			Moderada a alta
	Ítem 8	0.692				
	Ítem 19	0.750	0.719			
	Ítem 29	0.633	0.643	0.701		
Apoyo del directivo	Ítem 23	Ítem 18	Ítem 34			Moderada a alta
	Ítem 18	0.585				
	Ítem 34	0.758	0.608			
	Ítem 13	0.706	0.657	0.718		
Cooperación	Ítem 17	Ítem 15				Baja a moderada
	Ítem 15	0.549				
	Ítem 26	0.420	0.477			
Recursos	Ítem 28	Ítem 31	Ítem 1	Ítem 32		Baja
	Ítem 31	0.392				
	Ítem 1	0.438	0.436			
	Ítem 32	0.358	0.463	0.349		
	Ítem 16	0.358	0.335	0.308	0.450	

Fuente: La autora

El análisis de elementos del *clima de servicios bibliotecarios* da a entender que en todas las dimensiones existe una relación moderada positiva entre sus ítems, solo *retroalimentación del usuario* presenta una relación baja positiva en varios de sus ítems (Tabla 3.7).

[La Tabla 3.7 se encuentra en la página 127].

Lo anterior indica que la encuesta presenta consistencia interna, por lo que se confía que sea un instrumento útil para evaluar el clima de servicio en las bibliotecas.

Tabla 3.7. Análisis de elementos de los ítems de las dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios*

DIMENSIÓN	ANÁLISIS								CORRELACIÓN
Apreciación de la calidad del servicio	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 11						Moderada a alta
		0.755							
	Ítem 39	0.589	0.555						
Interés por el usuario		Ítem 22	Ítem 24	Ítem 14	Ítem 20	Ítem 6	Ítem 33	Ítem 3	Moderada
	Ítem 24	0.570							
	Ítem 14	0.626	0.579						
	Ítem 20	0.539	0.583	0.677					
	Ítem 6	0.566	0.586	0.613	0.667				
	Ítem 33	0.460	0.467	0.433	0.516	0.474			
	Ítem 3	0.496	0.399	0.426	0.456	0.528	0.442		
Ítem 5	0.449	0.432	0.498	0.523	0.649	0.397	0.711		
Estrategias directivas		Ítem 10	Ítem 36	Ítem 9	Ítem 2	Ítem 35			Moderada a alta
	Ítem 36	0.715							
	Ítem 9	0.729	0.684						
	Ítem 2	0.679	0.614	0.614					
	Ítem 35	0.706	0.784	0.633	0.592				
Ítem 30	0.683	0.735	0.642	0.634	0.683				
Retroalimentación del usuario		Ítem 38	Ítem 37						Baja a moderada
	Ítem 37	0.492							
	Ítem 25	0.514	0.472						

Fuente: La autora

3.4. INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN EL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

Para crear un clima de servicio positivo, el directivo puede valerse de la IE, cuyas habilidades son relevantes cuando se involucran las emociones –que están presentes en todas las interacciones humanas–, considerando que la relación interpersonal existente entre el directivo y los bibliotecarios a su cargo, genera emociones, sentimientos y estados de ánimo.

La IE les permite a los directivos percibir las emociones que les provocan a los bibliotecarios sus decisiones y actitudes vinculadas con el servicio. Asimismo les permite identificar los sentimientos y estados de ánimo que les generan dichas emociones y son capaces de elegir, entre varias opciones, la más adecuada para cambiar las emociones, los sentimientos y los estados de ánimo negativos, por unos positivos. Las emociones, los sentimientos y los estados de ánimo de los bibliotecarios influyen en su motivación para ofrecer servicios de calidad, así como en su comportamiento al momento de producir y entregar el servicio al usuario. Tanto los sentimientos y los estados de ánimo, como la motivación y el comportamiento de los bibliotecarios, son percibidos por los usuarios en la entrega del servicio, quienes los toman en cuenta al juzgar la calidad del mismo. La forma en que el directivo utiliza sus habilidades de IE para percibir, identificar y regular las emociones, los sentimientos y los estados de ánimo de los bibliotecarios relacionados con el clima de servicio prevaleciente en la biblioteca, influye en la percepción de los bibliotecarios sobre el *clima de factores fundamentales* y el *clima de servicios bibliotecarios*, y por consecuencia en la calidad del servicio proporcionado.

En la Tabla 3.8 se expone cómo un directivo puede utilizar la IE para crear un clima de servicio en la biblioteca y en la Figura 3.3, se presentan ejemplos de algunas emociones que pueden provocar las acciones de un directivo en los bibliotecarios, de acuerdo a su nivel en la atención, claridad y regulación. En los

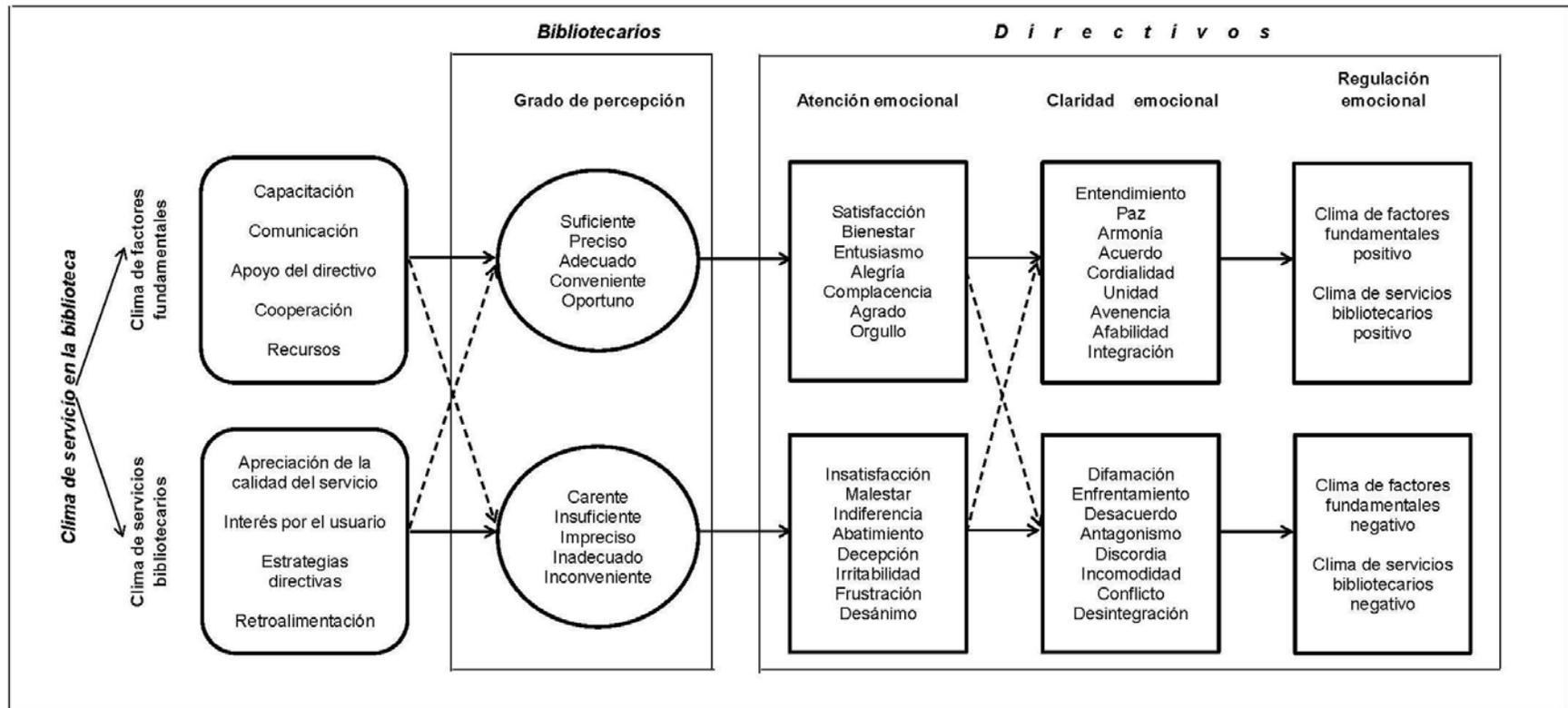
párrafos que le siguen a la Figura 3.3, se ejemplifican ciertas emociones, sentimientos y estados de ánimo en cada una de las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas. Si bien se sabe que pueden ser muchas más.

Tabla 3.8. Uso de la inteligencia emocional del directivo en la creación del clima de servicio en las bibliotecas

HABILIDAD O RAMA	HABILIDADES ESPECÍFICAS	CONDUCTA DEL LÍDER	FAVORECE
Atención percepción emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar con precisión las propias emociones. • Identificar con precisión las emociones de los miembros de su equipo de trabajo. • Expresar las emociones con precisión, así como las necesidades relacionadas con ellas. • Discriminar entre expresiones emocionales precisas/honestas e imprecisas/deshonestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece capacitación sobre las funciones a realizar y la entrega del servicio a los usuarios. • Establece una comunicación efectiva relacionada con las responsabilidades del trabajo y aspectos del servicio. • Proporciona apoyo, orientación y la información necesaria para realizar las actividades y entregar el servicio. • Fomenta la cooperación entre todos los bibliotecarios de su equipo, así como entre todos los departamentos de la biblioteca, con el fin de entregar servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima de factores fundamentales positivo • Crear un clima de servicios bibliotecarios positivo.
Claridad comprensión emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar las emociones y entender las relaciones entre las emociones. • Percibir las causas y consecuencias de las emociones. • Comprender los sentimientos complejos, las mezclas emocionales y los estados de ánimo contradictorios. • Entender la transición entre emociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee de los recursos de información, las herramientas, los suministros y el equipo convenientes para prestar servicios de calidad. • Logra, por medio de su actuar, que los bibliotecarios tengan una buena apreciación por los servicios que se entregan en la biblioteca. 	
Reparación regulación emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Estar abierto tanto a los sentimientos positivos como negativos. • Reflexionar sobre las emociones y como regularlas. • Entrar, prolongar o distanciarse de un estado emocional. • Regular nuestras emociones y las de los demás sin reprimirlas o exagerarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. • Diseña planes y estrategias para mejorar el servicio, y reconoce a los bibliotecarios el proporcionar servicios e calidad. • Se preocupa por solicitar la opinión de los usuarios acerca de la calidad de los servicios con la finalidad de hacer las adecuaciones pertinentes. 	

Fuente: La autora

Figura 3.3. La inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicios en las bibliotecas



Fuente: La autora

La atención emocional del directivo le va a permitir advertir, a través de la expresión facial, el lenguaje corporal, el tono de la voz y el comportamiento de los bibliotecarios, si el *clima de factores fundamentales* y el *clima de servicios bibliotecarios* son positivos por medio de los siguientes elementos:

- Capacitación. Los bibliotecarios sienten satisfacción por recibir suficiente capacitación para proporcionar servicios de calidad y realizar sus actividades. De igual modo cuando se introducen nuevos recursos de información, nuevos servicios y sobre el uso del sistema o equipo empleado en la realización de las actividades desempeñadas. También sienten confianza y seguridad por tener los conocimientos para dar una respuesta adecuada. El directivo también puede advertir si la instrucción es comprendida o es necesario modificarla.
- Comunicación. Los bibliotecarios sienten complacencia por mantener una comunicación adecuada con su jefe inmediato, referente a los cambios en el servicio y los procedimientos, a los objetivos, las metas y las responsabilidades del trabajo, a la implementación de nuevos servicios y procedimientos, y a la introducción de nuevos sistemas de cómputo y equipo. También sienten complacencia porque el directivo les pide su opinión relacionada con el servicio o están motivados para utilizar su creatividad con el fin de proporcionar servicios de calidad. El directivo, de igual modo, puede percatarse si los cambios son bien acogidos.
- Apoyo del directivo. Los bibliotecarios sienten tranquilidad, seguridad y agrado, por recibir de su jefe inmediato la ayuda y guía suficientes para realizar sus tareas, cuando ellos se la solicitan. Asimismo, por poseer la información necesaria sobre las políticas y los procedimientos correspondientes al trabajo y la enseñanza precisa sobre las actividades que se realizan en el área, sobre todo cuando son de nuevo ingreso a la biblioteca. El directivo igualmente está atento cuando el bibliotecario requiere su ayuda y no se la solicita, ya sea por timidez o por temor a ser reprendido, sobre todo cuando es de reciente ingreso. En términos generales, el directivo puede notar si está realizando un buen trabajo.

- Cooperación. Los bibliotecarios sienten bienestar y armonía por recibir la cooperación oportuna de todos los colegas, de todas las áreas de la biblioteca, para satisfacer las necesidades de información de los usuarios y proporcionar servicios de calidad; por el compañerismo existente entre todos los bibliotecarios y por las buenas relaciones que sostiene con su jefe inmediato. El bienestar y la armonía se refleja en la entrega del servicio y en la evaluación de los usuarios sobre la calidad del servicio. El directivo está pendiente de las emociones que surgen de las relaciones interpersonales con el fin de identificar las que pueden provocar algún problema.
- Recursos. Los bibliotecarios sienten entusiasmo por disponer de los recursos financieros, humanos, documentales, tecnológicos y materiales convenientes para mantener y mejorar la calidad del servicio, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, para realizar las actividades y para entregar servicios de calidad. Asimismo, sienten seguridad y confianza por poseer las competencias adecuadas para entregar servicios de calidad, y gusto porque sus actividades corresponden a sus preferencias y competencias, por ejemplo, si les agrada el trato con las personas se sentirán mejor en servicios.
- Apreciación de la calidad del servicio. Los bibliotecarios sienten orgullo por proporcionar servicios de calidad en la biblioteca. El directivo está consciente que esta percepción se forma por la interacción de los bibliotecarios con los usuarios, por lo que le otorga la debida importancia a las opiniones de los bibliotecarios.
- Interés por el usuario. Los bibliotecarios sienten agrado porque el directivo muestra interés por el usuario, y esto se hace patente cuando: establece políticas y procedimientos que les ayuden a entregar servicios excelentes; diseña o cambia los servicios sin descuidar su calidad; toma en cuenta las necesidades de los usuarios cuando cambia o establece nuevas políticas; mantiene informados a los usuarios sobre los cambios y las políticas; establece, promueve y mantiene un programa de formación de usuarios, y

procura que siempre se encuentre alguien que auxilie a los usuarios en sus dudas o preguntas.

- Estrategias directivas. Los bibliotecarios sienten optimismo y motivación al percatarse que su jefe inmediato tiene un plan para mejorar la calidad del servicio y está comprometido con mejorar la calidad del servicio, cuando enfatiza sobremanera la entrega de servicios excelentes a los usuarios; cuando reconoce y recompensa a los bibliotecarios por la entrega del servicio excelente y establece estándares de calidad claros para entregar servicios de calidad excelente; cuando escucha las sugerencias de los bibliotecarios encaminadas a mejorar el servicio. Igualmente, sienten que son estimados y valorados porque sus sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato al hacer las modificaciones a las políticas, los procedimientos y las prácticas que tienen como fin mejorar los servicios. El directivo también se percata si su manera de actuar y sus esfuerzos por mejorar y ofrecer servicios de calidad, influye en el ánimo de los bibliotecarios y los alienta a dirigir su energía y creatividad a entregar servicios de calidad.
- Retroalimentación del usuario. Los bibliotecarios sienten agrado porque el directivo solicita de manera pertinente retroalimentación de los usuarios relacionada con la calidad de los servicios, porque se preocupa de que se atiendan las quejas y sugerencias de los usuarios, y porque les comparte oportunamente los resultados de tal evaluación. El directivo advierte que los bibliotecarios sienten alegría cuando la retroalimentación les señala sus aciertos y puede ir acompañada de felicitaciones por el servicio entregado. En cambio, pueden sentir desánimo cuando se resaltan los aspectos que es necesario mejorar.

La claridad emocional del directivo le permite percibir las causas y consecuencias de las emociones, y cómo cambian las emociones de los bibliotecarios en un *clima de factores fundamentales* y un *clima de servicios bibliotecarios* positivos por medio de los siguientes elementos:

- Capacitación. Si los bibliotecarios están satisfechos por la capacitación recibida, se sentirán preparados para ofrecer servicios de calidad y estarán orgullosos por el trabajo realizado.
- Comunicación. Si los bibliotecarios están complacidos con la comunicación mantenida con su jefe inmediato, relativa al servicio, se sentirán apreciados por ser tomados en cuenta y motivados para ser creativos al entregar los servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Apoyo del directivo. Si los bibliotecarios están tranquilos, seguros y contentos por el apoyo que les proporciona su jefe inmediato, se sentirán respaldados a ofrecer servicios de calidad.
- Cooperación. Si los bibliotecarios están bien y en armonía con la cooperación recibida por todos los miembros de la biblioteca, se sentirán unidos e integrados, lo que los impulsará a dirigir sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de información de los usuarios y proporcionar servicios de calidad.
- Recursos. Si los bibliotecarios están entusiasmados por contar con los recursos necesarios para ofrecer los servicios, se sentirán animados y comprometidos a utilizar esos recursos para proporcionar servicios de calidad.
- Apreciación de la calidad del servicio. Si los bibliotecarios están orgullosos por proporcionar servicios de calidad en la biblioteca, se sentirán alentados a continuar en el mismo camino.
- Interés por el usuario. Si los bibliotecarios están a gusto porque el directivo muestra interés por el usuario, se sentirán impulsados a emular ese interés, a tratar con cordialidad al usuario y a entregar servicios de calidad.
- Estrategias directivas. Si los bibliotecarios están entusiasmados porque su jefe inmediato hace énfasis en la calidad de los servicios, les reconoce y recompensa por la entrega de servicios de calidad, se sentirán inspirados para ser serviciales con los usuarios.
- Retroalimentación del usuario. Si los bibliotecarios están conformes con los resultados de retroalimentación solicitada a los usuarios sobre la calidad de

los servicios, se sentirán motivados a continuar ofreciendo servicios excelentes.

La regulación emocional le ayuda al directivo a mantener y a prolongar esas emociones, sentimientos y estados de ánimo en los bibliotecarios, con el fin de fomentar y conservar un *clima de factores fundamentales* y un *clima de servicios bibliotecarios* positivos, en donde los bibliotecarios se encuentran motivados y dispuestos a encauzar sus energías y su creatividad para ofrecer servicios de calidad a los usuarios, quienes a su vez, están satisfechos y contentos con el servicio recibido.

Al mismo tiempo, es importante considerar, que debido al contagio emocional, si el directivo trata con respeto, amabilidad, cortesía, consideración y confianza a los bibliotecarios, estos atenderán de igual forma a los usuarios.

Por el contrario, cuando el directivo carece de atención emocional, le es difícil advertir, mediante los gestos faciales, el lenguaje corporal, la inflexión en la voz y las actitudes de los bibliotecarios, si el *clima de factores fundamentales* y el *clima de servicios* bibliotecarios son negativos respecto a los siguientes elementos:

- Capacitación. Los bibliotecarios sienten insatisfacción por recibir escasa o nula capacitación para proporcionar servicios de calidad y realizar sus actividades, cuando se introducen nuevos recursos de información o nuevos servicios y cuando desconocen el uso del sistema o equipo empleado en la realización de las actividades desempeñadas. Del mismo modo, sienten incompetencia e inseguridad por no tener los conocimientos para dar una respuesta adecuada. El directivo tampoco puede advertir si la instrucción es incomprendida o requiere ser explicada de otra manera.
- Comunicación. Los bibliotecarios sienten contrariedad por la inexistente o escasa comunicación con su jefe inmediato, referente a los cambios en el servicio y los procedimientos, a los objetivos, las metas y las responsabilidades del trabajo, a la implementación de nuevos servicios y

procedimientos o a la introducción de nuevos sistemas de cómputo y equipo. Del mismo modo sienten frustración porque el directivo no les pide su opinión en relación con el servicio o se sienten desmotivados para utilizar su creatividad al proporcionar servicios de calidad. El directivo tampoco puede percatarse si los cambios son mal acogidos.

- Apoyo del directivo. Los bibliotecarios sienten desprotección y decepción por no recibir de su jefe inmediato la suficiente ayuda y guía cuando se la solicitan para realizar sus tareas; cuando no disponen de la información sobre las políticas y los procedimientos del trabajo y de la enseñanza sobre las actividades realizadas en el área, sobre todo cuando son empleados de nuevo ingreso. El directivo es indiferente a los requerimientos de ayuda de los bibliotecarios, incluso puede reprender al bibliotecario que le solicita ayuda, por lo tanto, este actúa de acuerdo a su criterio. Además, tampoco le importa si no está realizando un buen trabajo.
- Cooperación. Los bibliotecarios sienten malestar y desintegración porque el directivo frena la cooperación de todos los compañeros de todas las áreas de la biblioteca, para satisfacer las necesidades de información de los usuarios y proporcionar servicios de calidad; porque inhibe el compañerismo entre todos los bibliotecarios y porque mantiene relaciones frías y distantes con los mismos. El malestar y la desintegración se refleja en la entrega del servicio y en la evaluación de los usuarios sobre la calidad del servicio. El directivo no está pendiente de las emociones que surgen de las relaciones interpersonales y tampoco le importa si estas provocan problemas entre los bibliotecarios.
- Recursos. Los bibliotecarios sienten desánimo por no disponer de los recursos financieros, humanos, documentales, tecnológicos y materiales convenientes para mantener y mejorar la calidad del servicio, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, para realizar las actividades y para entregar servicios de calidad. Asimismo, sienten ineptitud por no poseer las competencias adecuadas para entregar servicios de

calidad y sienten fastidio o disgusto porque sus actividades no corresponden a sus preferencias y competencias.

- **Apreciación de la calidad del servicio.** Los bibliotecarios sienten vergüenza por proporcionar servicios de poca calidad en la biblioteca. El directivo considera insignificante la opinión de los bibliotecarios sobre la calidad de los servicios y no toma en cuenta que se forma de la interacción que estos mantienen con los usuarios.
- **Interés por el usuario.** Los bibliotecarios sienten desagrado porque el directivo no muestra interés por el usuario, establece políticas y procedimientos que les impide entregar servicios excelentes, diseña o cambia los servicios descuidando su calidad, ignora las necesidades de los usuarios cuando cambia o establece nuevas políticas, omite informar a los usuarios sobre los cambios y las políticas, no implanta, promueve ni mantiene un programa de formación de usuarios, y se desentiende de que alguien auxilie a los usuarios en sus dudas o preguntas.
- **Estrategias directivas.** Los bibliotecarios sienten consternación porque su jefe inmediato carece de un plan para mejorar la calidad del servicio, elude mejorar la calidad del servicio, subestima la entrega de servicios excelentes a los usuarios, no agradece ni premia a los bibliotecarios por ofrecer servicios excelentes, establece estándares de calidad del servicio confusos e ignora las sugerencias de los bibliotecarios para mejorar el servicio. Igualmente, sienten que sus sugerencias son minimizadas y desdeñadas por su jefe inmediato cuando hacen las modificaciones a las políticas, los procedimientos y las prácticas para mejorar los servicios. El directivo tampoco se percata que su manera de actuar y sus decisiones entorpecen la oferta de servicios de calidad y desanima a los bibliotecarios a dirigir su energía y creatividad para entregar servicios de calidad.
- **Retroalimentación del usuario.** Los bibliotecarios sienten incomodidad porque el directivo rehúsa solicitar retroalimentación a los usuarios sobre la calidad de los servicios, se despreocupa de atender las quejas y sugerencias de los usuarios y, en caso de tener información sobre la

evaluación de los servicios, se la guarda. El directivo no advierte que los bibliotecarios sienten alegría cuando la retroalimentación les señala sus aciertos o se sienten desmoralizados cuando se resaltan aspectos que es necesario mejorar. El directivo relega la importancia de la retroalimentación y no se entera de los aspectos que se requiere mejorar.

La poca o escasa claridad emocional del directivo le impide percibir las causas y las consecuencias de las emociones y cómo cambian las emociones de los bibliotecarios en un *clima de factores fundamentales* y un *clima de servicios bibliotecarios* positivos en los siguientes elementos:

- **Capacitación.** Si los bibliotecarios están insatisfechos por la capacitación recibida se sentirán incompetentes y temerosos por no tener los conocimientos para dar una respuesta adecuada y para ofrecer servicios de calidad. Además, se sentirán mortificados o disgustados por el trabajo realizado.
- **Comunicación.** Si los bibliotecarios se ven contrariados por la escasa o inexistente comunicación mantenida con su jefe inmediato, relativa al servicio, se sentirán indignos de ser tomados en cuenta, lo que propicia que imaginen escenarios irreales y propicien rumores. Por dicha situación, es de esperarse que reaccionen con indignación, frustración o resentimiento, dando lugar a las críticas por las mínimas fallas percibidas en su entorno, a juzgar negativamente las decisiones tomadas por el directivo y a ofrecer un servicio de ínfima calidad. Incluso los bibliotecarios pueden llegar a comentar con los usuarios su insatisfacción laboral y su opinión sobre la organización, quienes lo considerarán en el momento en que juzguen la calidad del servicio.
- **Apoyo del directivo.** Si los bibliotecarios están intranquilos, inseguros y descontentos porque su jefe inmediato no los apoya ni respalda para ofrecer servicios de calidad, se sentirán desprotegidos y decepcionados. Ellos se conducirán conforme a su criterio e iniciativa. Sus sentimientos

llegarán a ser de aflicción, disgusto y desánimo, lo que puede conducir a la insatisfacción del usuario.

- Cooperación. Si los bibliotecarios están desunidos y molestos es porque nadie en la biblioteca colabora para satisfacer las necesidades de información de los usuarios y a ninguno le interesa proporcionar servicios de calidad. Si no existe armonía entre todos los integrantes de la biblioteca, pueden surgir conflictos, en ocasiones infundados, que conducen a la rivalidad, al antagonismo o al enfrentamiento entre ellos, que se harán evidentes al momento de la prestación del servicio y en la evaluación de la calidad del servicio por parte de los usuarios.
- Recursos. Si los bibliotecarios están frustrados y desanimados por no disponer de los recursos necesarios para ofrecer los servicios, se sentirán incómodos, aprensivos e incluso irritables y pueden llegar a ser groseros o descorteses con los usuarios.
- Apreciación de la calidad del servicio. Si los bibliotecarios están avergonzados y enojados por proporcionar servicios de escasa calidad en la biblioteca, se sentirán desalentados a mejorar la calidad.
- Interés por el usuario. Si los bibliotecarios están indignados por la falta de interés en el usuario por parte del directivo, ellos se sentirán frenados y apáticos para entregar servicios de calidad, sobre todo si desean hacerlo. Esto origina intolerancia hacia el directivo, además de tratar con desdén al usuario.
- Estrategias directivas. Si los bibliotecarios están alarmados porque su jefe inmediato no hace hincapié en la calidad de los servicios y no les reconoce o no los recompensa por la entrega de servicios de calidad, se sentirán defraudados por su directivo, lo cual les genera desconfianza hacia él y los impulsa a ser desatentos con los usuarios.
- Retroalimentación del usuario. Si los bibliotecarios están inconformes porque no se solicita retroalimentación a los usuarios sobre la calidad de los servicios, se sentirán desorientados, ya que desconocen si están ofreciendo servicios de calidad o no.

La falta de claridad emocional impide a los directivos notar que los sentimientos y estados de ánimo negativos, como los enunciados anteriormente, conducen a los bibliotecarios a ofrecer servicios de poca calidad y a que los usuarios se encuentren decepcionados e insatisfechos por el servicio recibido.

La carencia de regulación emocional les dificulta a los directivos hacer lo necesario para cambiar los sentimientos y los estados de ánimo negativos por unos positivos. Es decir, transmutar la insatisfacción, el malestar, el resentimiento y la apatía, por satisfacción, bienestar, gusto y entusiasmo. Los sentimientos negativos llevan a crear un *clima de factores fundamentales*, lo mismo que un *clima de servicios bibliotecarios* negativos, en donde los bibliotecarios se encuentran en una permanente desmotivación y desidia para ofrecer servicios de calidad a los usuarios, quienes a su vez evidencian insatisfacción y decepción por el servicio recibido.

El directivo que carece de IE, ignora que al tratar con insolencia, desdén, descortesía y exceso de confianza a los bibliotecarios, estos atenderán de igual forma a los usuarios, lo que se debe al contagio emocional que surge en las relaciones interpersonales.

Los directivos que entienden que las emociones acompañan a los bibliotecarios en su quehacer cotidiano, que saben que las emociones cambian con el tiempo o las situaciones, que tienen la habilidad para identificar las emociones que les generan sus disposiciones y sus acciones, así como las diversas situaciones y relaciones laborales, que comprenden que las emociones rigen el modo de actuar de las personas, que identifican lo que dio origen a las emociones y que analizan varias opciones para reparar o mantener las emociones, –en otras palabras, que poseen IE–, están en posibilidad de generar un clima de servicio favorable en la biblioteca, para ofrecer servicios de calidad a los usuarios. Con lo cual, se logra uno de los fines de la biblioteca, que es el de satisfacer las necesidades de información de los mismos.

Por lo expuesto anteriormente, es recomendable que los directivos de las bibliotecas presten atención al factor humano involucrado en la prestación de los servicios. Al mismo tiempo, que no centren todos sus esfuerzos en cuestiones administrativas o técnicas, considerando que la forma en que actúen y traten a los bibliotecarios, se refleja en el actuar y en el trato que estos últimos le dispensen a los usuarios.

CAPÍTULO IV. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

Con el propósito de comprobar si la IE de los directivos de las bibliotecas influye en el clima de servicio de las mismas, se aplicó una encuesta de IE a los directivos y una del clima de servicio a los bibliotecarios. El procedimiento seguido en la aplicación de ambas encuestas se detalla en los siguientes apartados.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos en las encuestas, primeramente se ingresaron las respuestas en una base de datos diseñada para tal fin. Posteriormente se exportaron a Minitab versión 16. La interpretación de los resultados se basó en Minitab, en Elorza (2008), en Góngora y Hernández (1999) y en Pagano (2011).

4.1.1. LOS DIRECTIVOS PARTICIPANTES

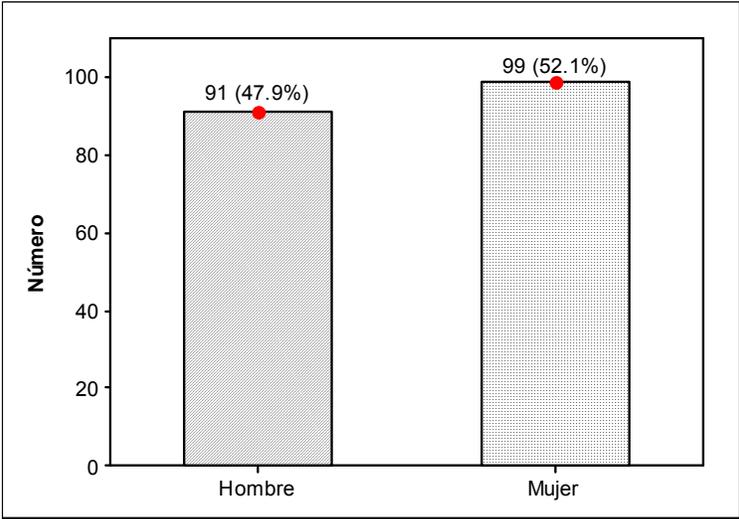
Con la finalidad de determinar el nivel de la IE de los directivos de las bibliotecas de las instituciones de educación superior, se decidió conformar una muestra por conveniencia (Elorza, 2008, p. 188), integrada por las personas dispuestas a responder la encuesta de IE, TMMS-24. Para ello, se recurrió al *Catálogo de Carreras de Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos 2007*, publicado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2007), donde se identificaron 486 instituciones públicas. A continuación, se localizaron los correos electrónicos de los directivos de las bibliotecas accediendo a la página web institucional. Por último, se les envió, vía correo electrónico, una carta a los directivos de 124 instituciones, en donde se explicaba el propósito de la investigación, se les invitaba a participar y se les proporcionaba el acceso a la encuesta. Algunos correos no llegaron a su destinatario por diversos motivos, entre los que se encuentran: las medidas de

seguridad de los servidores institucionales, el espacio de la cuenta estaba saturado o el servidor no reconoció al usuario, por lo que esta etapa se realizó en dos fases. La primera cubre de octubre de 2009 a febrero de 2010 y la segunda de mayo a septiembre de 2011. Ya sea que se presentara alguno de estos problemas o no, se reenvió el correo tres veces más a quienes no respondieron en la primera fase.

Además de la encuesta de IE, también se les solicitó a los directivos información socio-demográfica como: género, edad, nivel de responsabilidad, funciones del cargo, antigüedad en el cargo, nivel educativo y disciplina del mismo.

Respondieron la encuesta 190 directivos. El número de mujeres (99) fue un poco más alto respecto al número de hombres (91) (Figura 4.1). La disgregación por género obedece a que difiere la forma de medir la IE de los hombres y las mujeres.

Figura 4.1. Directivos por género



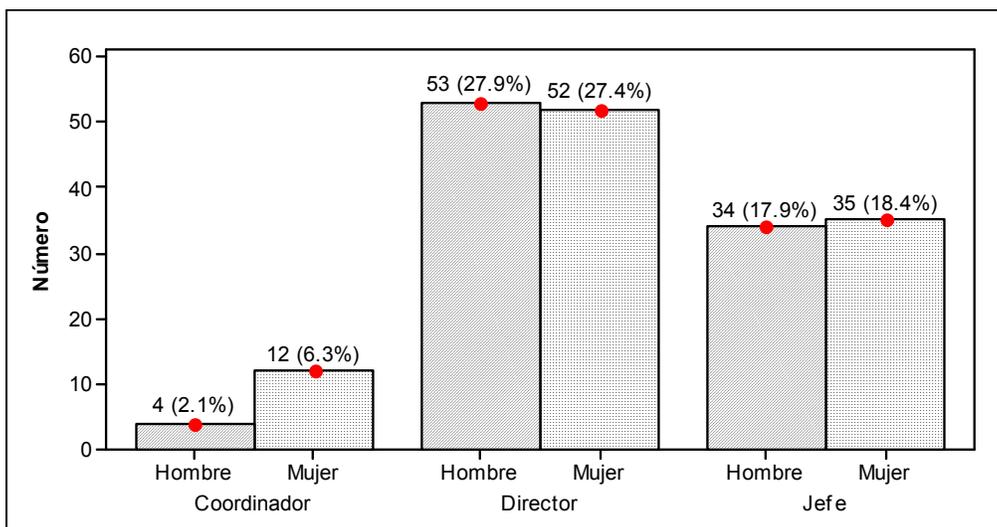
Fuente: La autora

El sondeo evidenció la existencia de tres niveles de responsabilidad de los directivos:

- Coordinadores. Quienes coordinan un sistema bibliotecario conformado por varias bibliotecas.
- Directores. Aquellos que, en su mayoría, dirigen una biblioteca. Aunque algunos, además de la biblioteca, tienen a su cargo otras unidades, como actividades deportivas o servicios médicos, entre otros.
- Jefes de departamento. Los que tienen un equipo de trabajo a su cargo para realizar las actividades operativas de la biblioteca, tales como adquisiciones, catalogación, préstamo, etc.

Con respecto al número de participantes por nivel de responsabilidad, se observa que la mayoría son directores (105, 55.3%). Los coordinadores y algunos directores no tienen contacto directo con los bibliotecarios, pero sí los jefes. De cualquier manera sus decisiones afectan a todos en la biblioteca. En cuanto al género, es similar el número de hombres y mujeres que son directores y jefes. No pasa lo mismo con los coordinadores, quienes son en su mayoría mujeres (Figura 4.2).

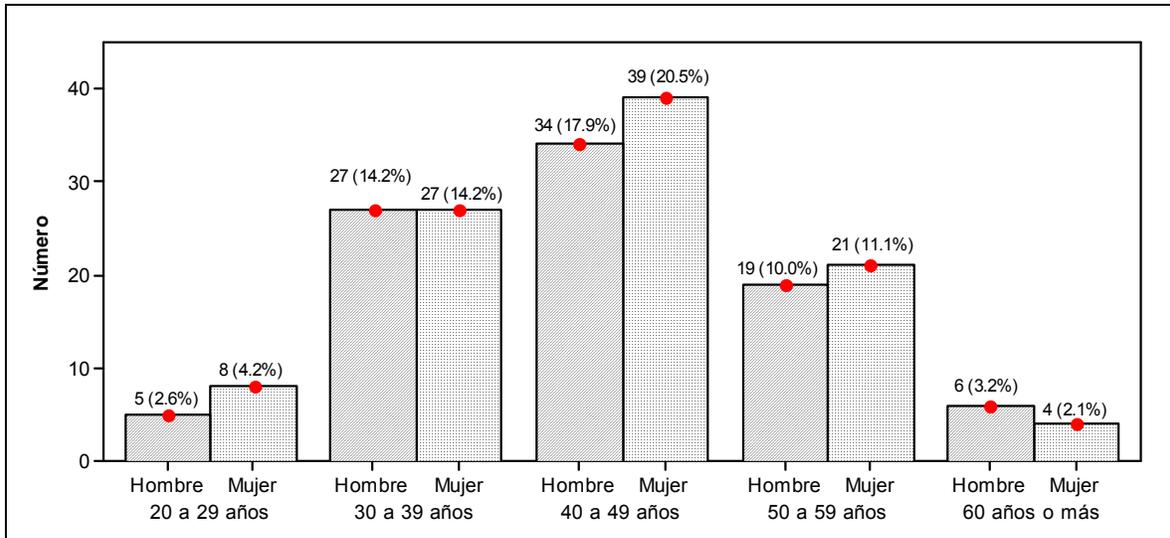
Figura 4.2. Directivos por nivel de responsabilidad y género



Fuente: La autora

La mayoría de los participantes (73 directivos, 38.4%) tienen un rango de edad comprendida dentro de los 40 años. A esta le siguen los de 30 (54 directivos, 28.4%) y 50 años (40 directivos, 21.1%). Tampoco existe mucha diferencia entre el número de hombres y mujeres (Figura 4.3). De acuerdo con Mayer et al. (1999/2004) la IE se incrementa con la edad.

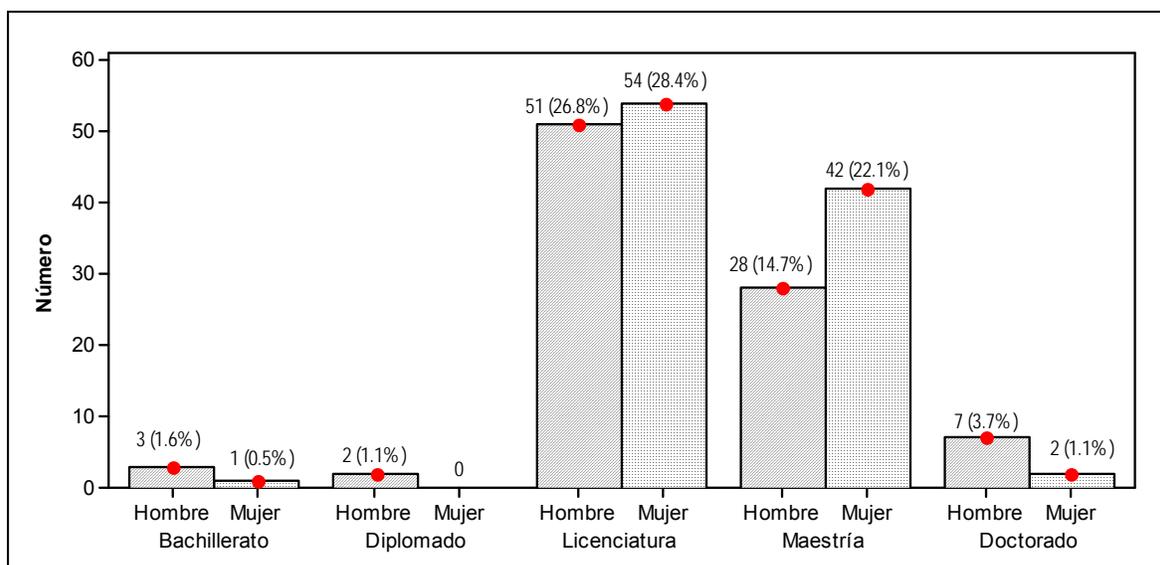
Figura 4.3. Directivos por edad y género



Fuente: La autora

Al tomar en consideración el nivel educativo más alto reportado por los directivos, se hizo evidente que la mayoría, tanto hombres como mujeres, poseen licenciatura (105 directivos, 55.3%). El nivel que le sigue es maestría (70 directivos, 36.9%). En ambos niveles, las mujeres sobrepasan a los hombres, aunque la diferencia está más acentuada en maestría. En los demás niveles, son los hombres los que predominan (Figura 4.4). No se sabe que el nivel educativo sea determinante para el nivel de la IE.

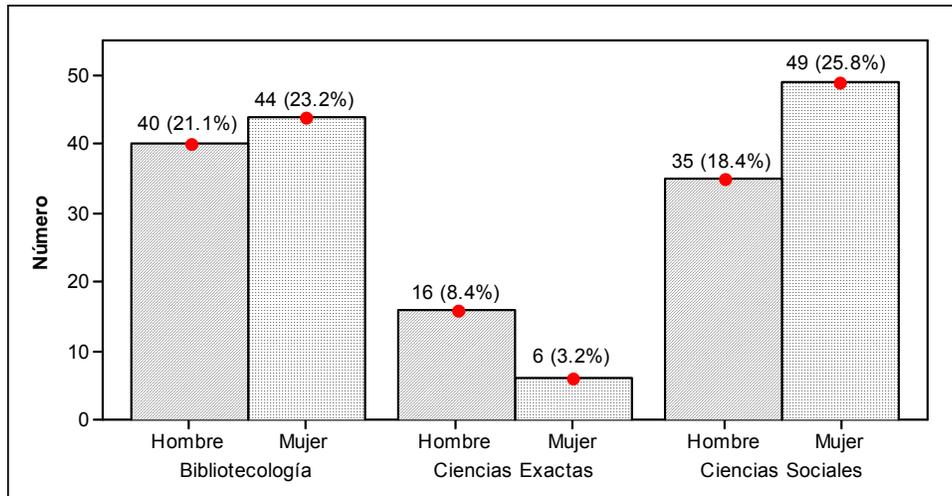
Figura 4.4. Directivos por nivel educativo y género



Fuente: La autora

Con el fin de identificar la formación educativa de los directivos, se agruparon en tres áreas acordes a la disciplina del nivel educativo más alto reportado. Los grupos quedaron de la siguiente manera: Bibliotecología, incluye las áreas afines como biblioteconomía, ciencias de información, entre otros. Ciencias Sociales, abarca administración, sociología, educación, pedagogía, medicina, literatura y letras. Ciencias Exactas, comprende física, matemáticas, ingeniería y computación. De cierta manera, las profesiones de Bibliotecología y Ciencias Sociales se enfocan en las personas, no así las Ciencias Exactas. El número de participantes de Bibliotecología y Ciencias Sociales es igual, ya que cada una cuenta con 84 directivos (44.2%) y es menor el número de directivos pertenecientes al área de Ciencias Exactas con 22 (11.6%). En cuanto al género, hubo más participantes mujeres en Bibliotecología y Ciencias Sociales respecto a aquellos de Ciencias Exactas, donde predominaron los hombres (Figura 4.5). Según M. A. Baeza (comunicación personal, 4 de agosto, 2012) la formación no influye en la IE debido a que todos los seres humanos somos emocionales.

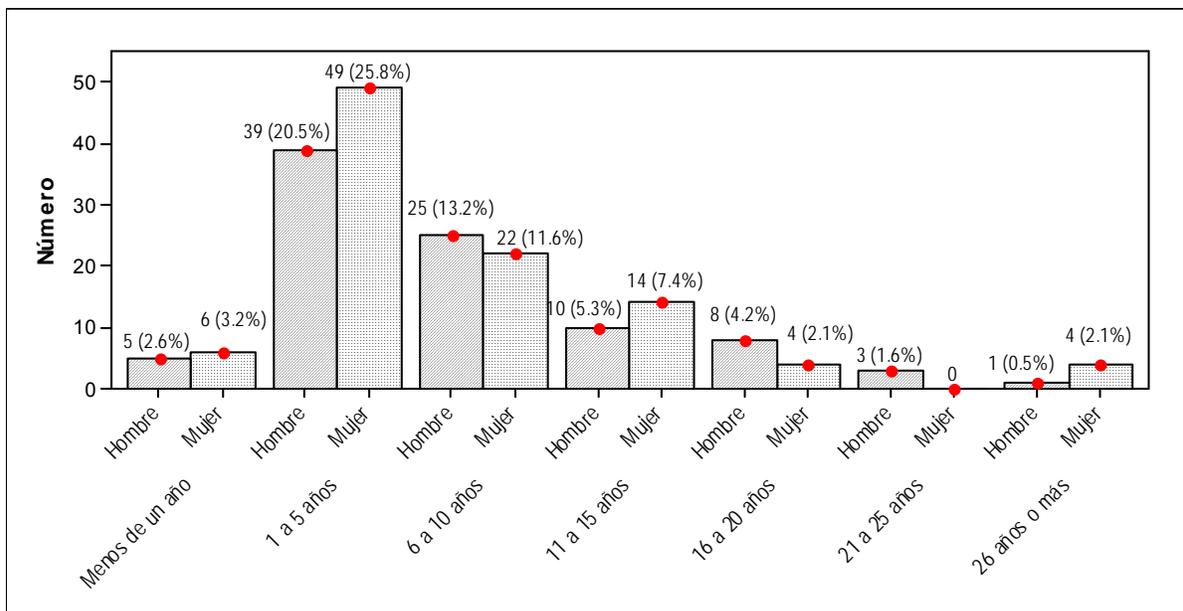
Figura 4.5. Directivos por formación educativa y género



Fuente: La autora

La mayoría de los directivos tiene poca experiencia en el puesto, de entre 1 a 5 años (88 directivos, 46.3%), aunque en este rango el porcentaje de las mujeres es más alto al porcentaje de los hombres, 25% y 20% respectivamente (Figura 4.6). Mayer et al. (1999/2004) señalan que la IE se incrementa con la experiencia vivencial.

Figura 4.6. Directivos por experiencia en el puesto y género



Fuente: La autora

Los directivos estaban adscritos a 123 bibliotecas pertenecientes a 48 instituciones, correspondientes al 38% del total de la muestra y se encuentran ubicadas en 26 entidades federativas, de las 32 que componen la República Mexicana. Si bien la mayor parte de las instituciones y bibliotecas se sitúan en el Distrito Federal, se considera que existe representatividad geográfica (Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Directivos por Estado, institución y biblioteca

ESTADO	DIRECTIVOS		INSTITUCIONES		BIBLIOTECAS	
	No.	%	No.	%	No.	%
Aguascalientes	9	4.7	2	4.2	3	2.4
Baja California	1	0.5	1	2.1	1	0.8
Baja California Sur	1	0.5	1	2.1	1	0.8
Campeche	3	1.6	2	4.2	3	2.4
Chiapas	3	1.6	2	4.2	2	1.6
Chihuahua	7	3.7	1	2.1	5	4.1
Coahuila	6	3.2	2	4.2	3	2.4
Colima	4	2.1	1	2.1	3	2.4
Distrito Federal	63	33.2	8	16.7	36	29.3
Durango	3	1.6	1	2.1	3	2.4
Guanajuato	6	3.2	3	6.3	6	4.9
Hidalgo	5	2.6	1	2.1	3	2.4
Jalisco	17	9.0	2	4.2	12	9.8
México	5	2.6	4	8.3	4	3.3
Michoacán	1	0.5	1	2.1	1	0.8
Morelos	1	0.5	1	2.1	1	0.8
Nayarit	1	0.5	1	2.1	1	0.8
Nuevo León	10	5.3	2	4.2	5	4.1
Oaxaca	5	2.6	4	8.3	5	4.1
Puebla	8	4.2	1	2.1	5	4.1
Querétaro	3	1.6	1	2.1	3	2.4
Quintana Roo	5	2.6	2	4.2	3	2.4
San Luis Potosí	7	3.7	1	2.1	3	2.4
Sonora	1	0.5	1	2.1	1	0.8
Tabasco	7	3.7	1	2.1	6	4.9
Veracruz	8	4.2	1	2.1	4	3.3
	190	100.0	48	100.0	123	100.0

Fuente: La autora

El número de alumnos atendidos por las instituciones, según el *Anuario estadístico 2004: población escolar de licenciatura y técnico superior en Universidades e Institutos Tecnológicos*, publicado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2004), oscila entre menos de 1,000 a más de 50,000. Por lo tanto, se considera que existe representatividad en cuanto al tamaño de las instituciones (Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Número de alumnos por institución

NÚMERO DE INSTITUCIONES	NÚMERO DE ALUMNOS ATENDIDOS
11	Menos de 1,000
16	1,001 a 10,000
13	10,001 a 50,000
4	Más de 50,001
4	Se ignora

Fuente: La autora

4.2.1. LA ATENCIÓN EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

Es importante mencionar que la TMMS proporciona un índice de inteligencia emocional percibida, de la persona que la responde. Dicha percepción puede diferir del nivel de posesión (ver Capítulo I). Por esta razón, se hace alusión al nivel de percepción de los directivos.

Al realizar el análisis de la distribución de las respuestas por ítem y género, se encontró que la mayoría de los directivos, de ambos géneros, le ponen poca atención a sus sentimientos (ítems 2, 5, 6, 7 y 8). La Tabla 4.3 señala en amarillo el porcentaje más alto. No es conveniente prestar mucha atención a los sentimientos pues da lugar a un estado de ánimo negativo.

Tabla 4.3. Distribución de la atención emocional por ítem y género de los directivos

ÍTEM	NADA DE ACUERDO		ALGO DE ACUERDO		BASTANTE DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>1 Presto mucha atención a los sentimientos</i>										
Hombre	6	6.6	24	26.4	23	25.3	23	25.3	5	16.5
Mujer	4	4.0	22	22.2	32	32.2	27	27.3	14	14.1
<i>2 Normalmente me preocupo mucho por lo que siento</i>										
Hombre	5	5.6	33	36.3	25	27.5	21	23.1	7	7.7
Mujer	8	8.1	32	32.3	25	25.3	24	24.2	10	10.1
<i>3 Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones</i>										
Hombre	7	7.7	37	40.7	22	24.2	18	19.8	7	7.7
Mujer	4	4.0	30	30.3	37	37.4	20	20.2	8	8.1
<i>4 Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estados de ánimo</i>										
Hombre	1	1.1	19	20.9	38	41.8	19	20.9	14	15.4
Mujer	4	4.0	21	21.2	29	29.3	29	29.3	16	16.2
<i>5 Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos</i>										
Hombre	31	34.1	42	46.2	11	12.1	7	7.7	0	0.0
Mujer	35	35.4	42	42.4	15	15.2	4	4.0	3	3.0
<i>6 Pienso en mi estado de ánimo constantemente</i>										
Hombre	26	28.6	39	42.9	14	15.4	10	11.0	2	2.2
Mujer	35	35.4	39	39.4	22	22.2	2	2.0	1	1.0
<i>7 A menudo pienso en mis sentimientos</i>										
Hombre	22	24.2	38	41.8	23	25.3	7	7.7	1	1.1
Mujer	13	13.1	49	49.5	26	26.3	8	8.1	3	3.0
<i>8 Presto mucha atención a cómo me siento</i>										
Hombre	13	14.3	40	44.0	16	17.6	17	18.7	5	4.5
Mujer	9	9.1	44	44.4	26	26.3	14	14.1	6	6.1

Fuente: La autora

Por lo general y de acuerdo a la media, las mujeres le otorgan un poco más de atención a las emociones que los hombres (Tabla 4.4). Es de esperarse, ya que las mujeres son más hábiles para atender, expresar e identificar las emociones.

Tabla 4.4. Media y desviación estándar de los ítems de la atención emocional por género de los directivos

ÍTEM	HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	M	DS	M	DS	M	DS
1 Presto mucha atención a los sentimientos	3.19	1.19	3.25	1.08	3.22	1.13
2 Normalmente me preocupo mucho por lo que siento	2.91	1.06	2.96	1.14	2.94	1.10
3 Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones	2.79	1.09	2.98	1.00	2.89	1.05
4 Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estados de ánimo	3.29	1.00	3.32	1.11	3.31	1.05
5 Dejo que mis sentimientos afecten mis pensamientos	1.93	0.88	1.97	0.97	1.95	0.93
6 Pienso en mi estado de ánimo constantemente	2.15	1.03	1.94	0.87	2.04	0.95
7 A menudo pienso en mis sentimientos	2.20	0.93	2.38	0.92	2.29	0.93
8 Presto mucha atención a cómo me siento	2.57	1.12	2.64	1.04	2.61	1.07

Fuente: La autora

4.2.2. LA CLARIDAD EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

La mayor parte de los directivos, de ambos géneros, poseen de moderada a alta claridad emocional (ítems 11, 12, 13, 14, 15 y 16), por lo que cuentan con la habilidad para determinar cómo se sienten, darle un nombre a sus emociones y advertir que los sentimientos cambian conforme a los eventos que se presentan (Tabla 4.5).

Tabla 4.5. Distribución de la claridad emocional por ítem y género de los directivos

ÍTEM	NADA DE ACUERDO		ALGO DE ACUERDO		BASTANTE DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>9 Tengo claros mis sentimientos</i>										
Hombre	2	2.2	7	7.7	21	23.1	27	29.7	34	37.4
Mujer	1	1.0	8	8.1	28	28.3	23	23.2	39	39.4
<i>10 Frecuentemente puedo definir mis sentimientos</i>										
Hombre	2	2.2	13	14.3	17	18.7	34	37.4	25	27.5
Mujer	1	1.0	5	5.1	29	29.3	28	28.3	36	36.4
<i>11 Casi siempre sé cómo me siento</i>										
Hombre	4	4.4	7	7.7	15	16.5	39	42.9	26	28.6
Mujer	0	0.0	3	3.0	26	26.3	37	37.4	33	33.3
<i>12 Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas</i>										
Hombre	2	2.2	6	6.6	23	25.3	42	46.2	18	19.8
Mujer	1	1.0	2	2.0	32	32.3	41	41.4	23	23.2
<i>13 A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones</i>										
Hombre	3	3.3	15	16.5	28	30.8	33	36.3	12	13.2
Mujer	1	1.0	9	9.1	36	36.4	36	36.4	17	17.2
<i>14 Siempre puedo decir cómo me siento</i>										
Hombre	3	3.3	7	7.7	25	27.5	35	38.5	21	23.1
Mujer	1	1.0	16	16.2	27	27.3	34	34.3	21	21.2
<i>15 A veces puedo decir cuáles son mis emociones</i>										
Hombre	4	4.4	18	19.8	31	34.1	25	27.5	13	14.3
Mujer	4	4.0	21	21.2	30	30.3	30	30.3	14	14.1
<i>16 Puedo llegar a comprender mis sentimientos</i>										
Hombre	0	0.0	11	12.1	27	29.7	33	36.3	20	22.0
Mujer	1	1.0	7	7.1	34	34.3	34	34.3	23	23.2

Fuente: La autora

Generalmente, las mujeres poseen una más alta claridad emocional que los hombres, según la media. Esto indica que perciben y comprenden mejor su estado

emocional, les es más fácil designar a las emociones por su nombre y saben que las diversas situaciones modifican las emociones (Tabla 4.6).

Tabla 4.6. Media y desviación estándar de los Ítems de la claridad emocional por género de los directivos

ÍTEM	HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	M	DS	M	DS	M	DS
9 <i>Tengo claros mis sentimientos</i>	3.92	1.06	3.92	1.05	3.92	1.05
10 <i>Frecuentemente puedo definir mis sentimientos</i>	3.74	1.08	3.94	0.98	3.84	1.03
11 <i>Casi siempre sé cómo me siento</i>	3.84	1.07	4.01	0.85	3.93	0.96
12 <i>Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas</i>	3.75	0.93	3.84	0.84	3.79	0.88
13 <i>A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones</i>	3.40	1.02	3.60	0.91	3.50	0.97
14 <i>Siempre puedo decir cómo me siento</i>	3.70	1.02	3.59	1.03	3.64	1.02
15 <i>A veces puedo decir cuáles son mis emociones</i>	3.27	1.08	3.29	1.08	3.28	1.08
16 <i>Puedo llegar a comprender mis sentimientos</i>	3.68	0.95	3.72	0.94	3.70	0.94

Fuente: La autora

4.2.3. LA REPARACIÓN EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

La mayoría de los directivos, de ambos géneros, percibe que es capaz de regular sus estados de ánimo (ítems 17, 18, 19, 21, 22, 23 y 24), lo cual indica que tienen la habilidad para transmutar sus emociones, tranquilizarse y conservar un estado de ánimo positivo a fin de mejorar su razonamiento y comportamiento (Tabla 4.7).

Tabla 4.7. Distribución de la reparación emocional por ítem y género de los directivos

ÍTEM	NADA DE ACUERDO		ALGO DE ACUERDO		BASTANTE DE ACUERDO		MUY DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>17 Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista</i>										
Hombre	3	3.3	3	3.3	17	18.7	35	38.5	33	36.3
Mujer	1	1.0	7	7.1	14	14.1	34	34.3	43	43.4
<i>18 Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables</i>										
Hombre	1	1.1	4	4.4	21	23.1	33	36.3	32	35.2
Mujer	2	2.0	5	5.1	18	18.2	34	34.3	40	40.4
<i>19 Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida</i>										
Hombre	6	6.1	22	24.2	24	26.4	23	25.3	16	17.6
Mujer	14	14.1	13	13.1	25	25.3	27	27.3	20	20.2
<i>20 Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal</i>										
Hombre	0	0.0	3	3.3	19	20.9	35	38.5	34	37.4
Mujer	1	1.0	7	7.1	18	18.2	32	32.3	41	41.4
<i>21 Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme</i>										
Hombre	4	4.4	13	14.3	19	20.9	30	33.0	25	27.5
Mujer	6	6.1	11	11.1	17	17.2	39	39.4	26	26.3
<i>22 Me preocupo por tener un buen estado de ánimo</i>										
Hombre	1	1.1	6	6.6	25	27.5	36	39.6	23	25.3
Mujer	6	6.1	6	6.1	19	19.2	34	34.3	34	34.3
<i>23 Tengo mucha energía cuando me siento feliz</i>										
Hombre	0	0.0	3	3.3	17	18.7	19	20.9	52	57.1
Mujer	1	1.0	2	2.0	6	6.1	28	28.3	62	62.6
<i>24 Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo</i>										
Hombre	0	0.0	6	6.6	22	24.2	32	35.2	31	34.1
Mujer	3	3.0	9	9.1	16	16.2	37	37.4	34	34.3

Fuente: La autora

Las mujeres, por lo común, perciben que tienen ligeramente mayor reparación de las emociones que los hombres, respecto a la media, lo cual les permite cambiar las emociones negativas por positivas, serenarse y mantener un estado de ánimo positivo (Tabla 4.8).

Tabla 4.8. Media y desviación estándar de los ítems de la reparación emocional por género de los directivos

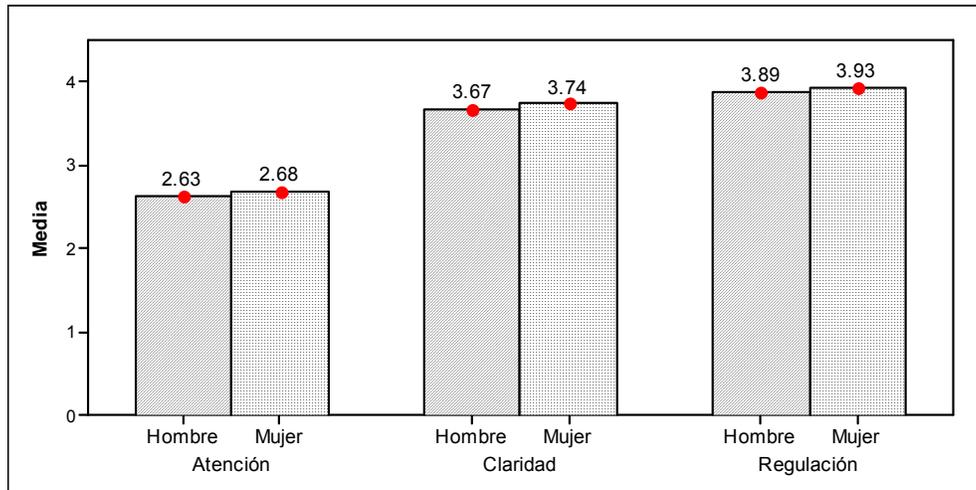
ÍTEM	HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	M	DS	M	DS	M	DS
17 Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista	4.01	0.99	4.12	0.97	4.07	0.98
18 Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables	4.00	0.93	4.06	0.99	4.03	0.96
19 Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida	3.23	1.19	3.26	1.31	3.25	1.25
20 Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal	4.10	0.84	4.06	0.99	4.08	0.92
21 Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme	3.65	1.16	3.69	1.16	3.67	1.15
22 Me preocupo por tener un buen estado de ánimo	3.81	0.93	3.85	1.15	3.83	1.05
23 Tengo mucha energía cuando me siento feliz	4.32	0.89	4.49	0.79	4.41	0.84
24 Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo	3.97	0.92	3.91	1.07	3.94	1.00

Fuente: La autora

4.2.4. ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

La media de las tres dimensiones muestra que los directivos poseen una baja atención emocional, una moderada claridad emocional y una moderada reparación emocional, y las diferencias entre las puntuaciones de las mujeres y los hombres es muy poca (Figura 4.7). Si bien se considera que una persona emocionalmente inteligente tiene de baja a moderada atención emocional y alta claridad y reparación emocional (Fernández-Berrocal et al., 2004; Salovey et al., 1999; Salovey et al., 1995), el nivel de IE de los directivos es congruente con nuestro grupo étnico, como se ilustra en el siguiente párrafo.

Figura 4.7. Media por dimensión y género de la inteligencia emocional de los directivos



Fuente: La autora

No se evidencian diferencias significativas al comparar la IE de los directivos con la del grupo de mexicanos de un estudio previo que analiza la IE de varios grupos étnicos (afroamericanos, latinoamericanos, blancos y mexicanos) radicados en Estados Unidos y México (Martines, Fernández-Berrocal y Extremera, 2006). El estudio señala que los mexicanos tienen más bajas las tres habilidades de la IE respecto a los otros grupos, por lo que se puede decir que ambos grupos pertenecen a la misma población y que los resultados sugieren la posibilidad de que se esté analizando la misma característica (Tabla 4.9).

Tabla 4.9. Media y desviación estándar de la inteligencia emocional de los directivos y un grupo de mexicanos

ÁREA	N	ATENCIÓN		CLARIDAD		REPARACIÓN	
		M	DS	M	DS	M	DS
Directivos	190	2.66	0.77	3.70	0.74	3.91	0.74
Hombres	91	2.63	0.78	3.67	0.77	3.89	0.71
Mujeres	99	2.68	0.77	3.74	0.71	3.93	0.77
Mexicanos	115	2.56	0.71	3.11	0.79	3.52	0.68
Hombres	58	2.64	0.70	3.04	0.77	3.57	0.59
Mujeres	57	2.47	0.72	3.17	0.80	3.48	0.76

Fuente: La autora

Con el fin de determinar si la media de las tres dimensiones de la IE difieren con respecto al género, formación, responsabilidad, edad, nivel educativo y experiencia de los directivos, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) denominado Modelo Lineal General, según Minitab, con un $\alpha = 0.05$. Si el valor de p es menor o igual al nivel α , una o más medias son significativamente diferentes. Si el valor p es mayor al nivel α , las medias no son significativamente diferentes (Tabla 4.10).

Tabla 4.10. Modelo lineal general de la inteligencia emocional y diversos factores categóricos

Dimensión/Factor	F	Valor p
Atención emocional		
Género	0.62	0.43
Formación	1.37	0.26
Responsabilidad	3.09	0.05
Edad	1.17	0.32
Nivel educativo	0.55	0.70
Experiencia	1.11	0.36
Claridad emocional		
Género	0.71	0.40
Formación	0.47	0.63
Responsabilidad	0.09	0.91
Edad	0.99	0.42
Nivel educativo	0.67	0.62
Experiencia	0.44	0.85
Reparación emocional		
Género	0.27	0.60
Formación	0.13	0.88
Responsabilidad	0.47	0.62
Edad	0.24	0.92
Nivel educativo	0.44	0.78
Experiencia	0.23	0.97

Fuente: La autora

Los resultados sugieren que las medias de los factores categóricos antes mencionados no tiene un efecto significativo en la IE de los directivos, al ser el valor p mayor que $\alpha = 0.05$, salvo responsabilidad en atención emocional. Estos resultados concuerdan con los de Corona (2010), Hopkins y Bilimoria (2008) y

Langhorn (2004), quienes hallaron que no existen diferencias entre el nivel de IE y el género, la edad, el nivel educativo y los años de experiencia profesional

4.2.5. NIVEL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS

Tomando en consideración que, de acuerdo con diversas investigaciones (Fernández-Berrocal et al., 2004; Salovey et al., 1999; Salovey et al., 1995), una persona con alta IE es aquella que posee de bajas a moderadas puntuaciones en atención emocional, y altas en claridad y reparación emocional (ver Tabla 3.1), se aprecia que sólo 25 directivos (13.2%) perciben que tienen alta IE (señalados en amarillo en la Tabla 4.11), 112 (59.0%) moderada IE (señalados en verde) y 53 (27.8%) baja IE (señalados en rojo). Es importante tomar en cuenta que el nivel de IE de los mexicanos difiere de otros grupos étnicos (ver Martines et al., 2006).

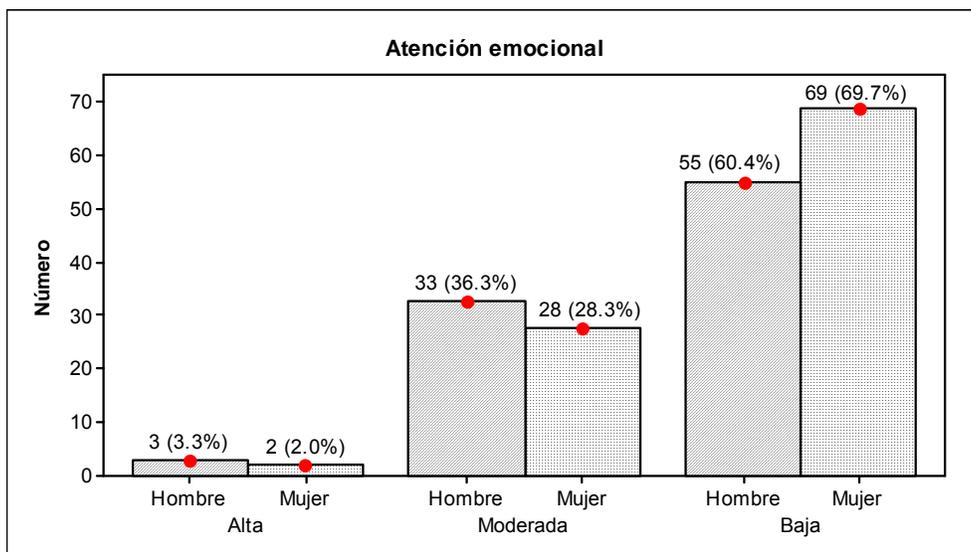
Tabla 4.11. Evaluación de la inteligencia emocional de los directivos por género

ATENCIÓN	CLARIDAD	REPARACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Baja	Moderada	Moderada	22	25	47	24.7
Moderada	Moderada	Moderada	17	9	26	13.7
Baja	Moderada	Alta	4	13	17	9.0
Baja	Baja	Moderada	10	6	16	8.4
Baja	Alta	Alta	7	8	15	7.9
Baja	Baja	Baja	6	5	11	5.8
Moderada	Alta	Alta	4	6	10	5.3
Moderada	Moderada	Alta	5	3	8	4.2
Baja	Alta	Moderada	2	5	7	3.7
Moderada	Alta	Moderada	3	4	7	3.7
Baja	Baja	Alta	3	3	6	3.2
Baja	Moderada	Baja	1	4	5	2.6
Moderada	Baja	Moderada	3	2	5	2.6
Moderada	Moderada	Baja	1	3	4	2.1
Alta	Moderada	Alta	1	1	2	1.1
Alta	Alta	Alta	1	0	1	0.5
Alta	Moderada	Baja	0	1	1	0.5
Alta	Moderada	Moderada	1	0	1	0.5
Moderada	Baja	Alta	0	1	1	0.5
			91	99	190	100.0

Fuente: La autora

En la Figura 4.8 se nota que un poco más del 60% de hombres y mujeres advierte que tienen baja atención emocional y cerca de un tercio percibe que posee moderada atención emocional. Esto indica que la mayoría tiene un nivel de atención emocional adecuado que le facilita no cavilar demasiado sobre sus emociones y sentimientos –mucho atención puede generarle un estado de ánimo negativo e impedirle razonar, y en consecuencia, comportarse apropiadamente en su contexto laboral.

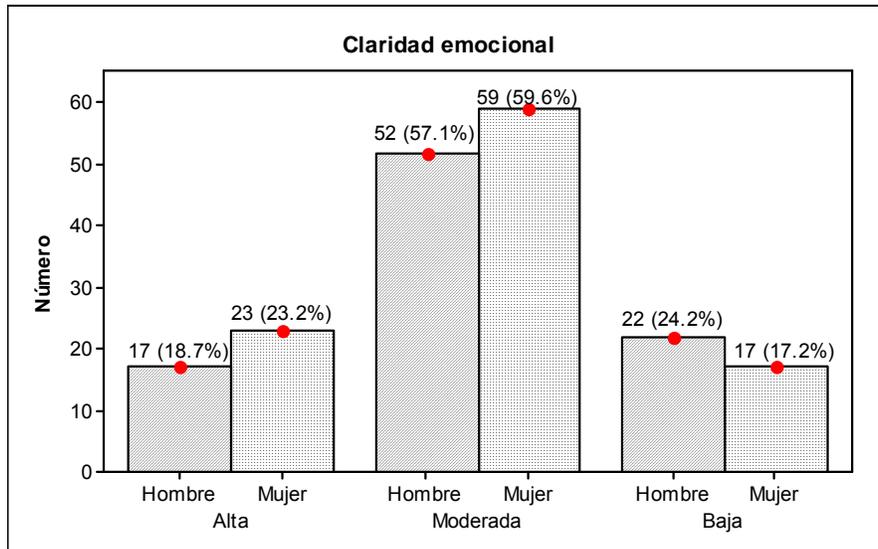
Figura 4.8. Nivel de atención emocional por género



Fuente: La autora

En cuanto a la claridad emocional, un poco menos del 60%, de ambos géneros, percibe tener moderada claridad emocional. Casi el mismo porcentaje, advierte tener alta y baja claridad emocional (Figura 4.9). Si bien lo recomendable es tener una alta claridad emocional que le permita a la persona determinar qué emoción está sintiendo, asignarle un nombre a la emoción y estar consciente de que los acontecimientos inducen a las emociones.

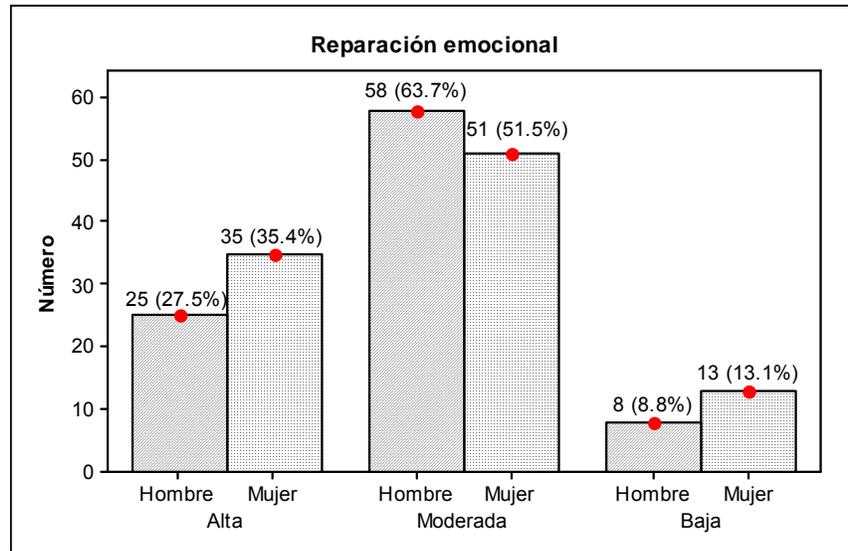
Figura 4.9. Nivel de la claridad emocional por género



Fuente: La autora

Lo mismo sucede con la reparación emocional. Un poco más del 60% de los hombres y más del 50% de las mujeres, perciben que poseen un nivel moderado. Más del 30% de los hombres, y poco menos del mismo porcentaje de mujeres, señalan que poseen un nivel alto (Figura 4.10). Aunque es conveniente tener alta reparación emocional a fin de transformar las emociones negativas por unas positivas, de permanecer calmado cuando se estén experimentando emociones negativas y de prolongar los estados de ánimo positivos con el fin de desempeñar las funciones exitosamente.

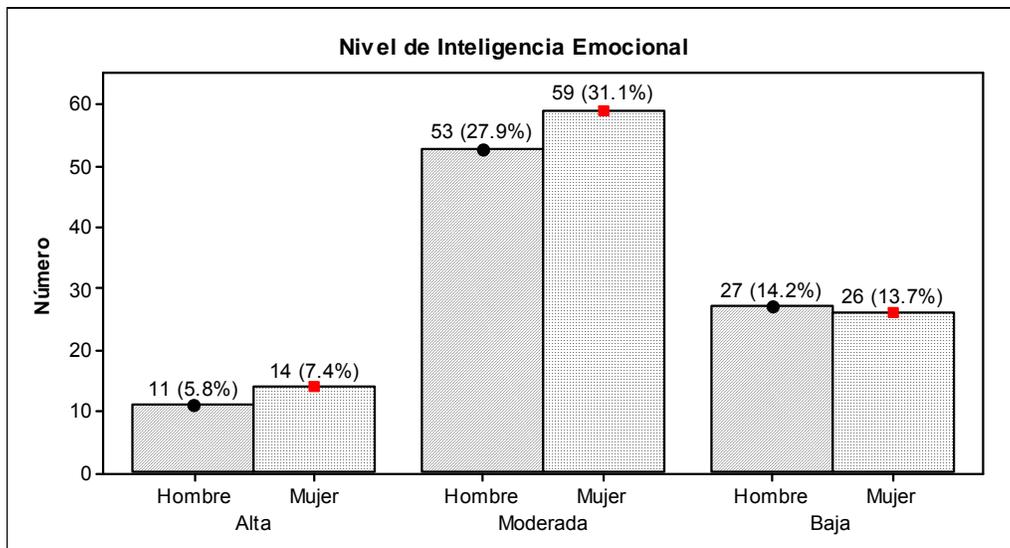
Figura 4.10. Nivel de reparación emocional por género



Fuente: La autora

En general, el nivel de IE es similar entre ambos géneros. Predomina el nivel moderado, al que le sigue el nivel bajo, siendo pocos directivos los que tienen un nivel alto (Figura 4.11). Se insiste en que es necesario considerar que nuestra cultura influye en el nivel de IE como lo evidencia Martines et al., 2006.

Figura 4.11. Nivel de inteligencia emocional por género



Fuente: La autora

Con el fin de determinar si existe asociación entre el nivel de IE del directivo y su género, se realizó la prueba chi-cuadrada de Pearson (χ^2). Esta prueba señala la relación existente entre las variables de las filas y las columnas de una tabla de contingencia. Para calcular el valor χ^2 se mide la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada teóricamente (Elorza, 2008; Pagano, 2011).

En la Tabla 4.12 se muestra la tabla de contingencia del nivel de IE del directivo, ubicado en las columnas, y el género, ubicado en las filas. En letra normal se presenta la frecuencia observada (f_o) y entre paréntesis la frecuencia esperada (f_e). Para obtener la f_e se multiplican los totales de cada celda y se dividen entre el número de directivos (por ejemplo $25 \times 91 \div 190 = 11.97$).

Tabla 4.12. Tabla de contingencia del nivel de IE del directivo por género

GÉNERO	NIVEL DE IE			TOTAL DE FILA
	ALTA	MODERADA	BAJA	
Hombre	11 (11.97)	53 (53.64)	27 (25.38)	91
Mujer	14 (13.03)	59 (58.36)	26 (27.62)	99
Total de columna	25	112	53	190

Fuente: La autora

La fórmula para calcular la χ^2 es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

También es necesario calcular los grados de libertad, los cuales se obtienen al restar el número de filas menos uno, multiplicado por el número de columnas menos uno, en nuestro caso $(2 - 1) \times (3 - 1) = 2$.

Minitab ofrece el valor χ^2 y el valor p –el cual determina si la hipótesis nula es cierta–. Este último se coteja con el nivel α previamente definido. Si el valor p es menor que o igual a α , se concluye que sí existe una asociación significativa. Al

contrario, si el valor p es mayor a α , se concluye que no existe una asociación significativa. Al realizar la X^2 en Minitab con un $\alpha = 0.50$, los resultados sugieren que no existe una asociación entre el género y el nivel de IE del directivo ($X^2 = 0.364$, valor $p = 0.834$), ya que el valor p es mayor que α .

Este resultado confirma lo hallado por el Modelo Lineal General. El género no influye en el nivel de la IE.

4.2. EL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

4.2.1. LOS BIBLIOTECARIOS PARTICIPANTES

Se utilizó un muestreo por bola de nieve (Elorza, 2008, p. 188) para recabar información sobre el clima de servicio. Consistió en solicitar a los 190 directivos, quienes respondieron la encuesta de IE, que por medio de un correo electrónico invitaran a los bibliotecarios bajo sus órdenes a contestar la encuesta del clima de servicio.

En la misma encuesta del clima de servicio se solicitó a los participantes proporcionar información socio-demográfica como: género, edad, funciones desempeñadas, experiencia en el puesto y nivel educativo.

Respondieron la encuesta del clima de servicio 293 bibliotecarios que estaban bajo las órdenes de 71 directivos, quienes estaban laborando en 57 bibliotecas de 34 instituciones localizadas en 21 Estados de la República Mexicana. La mayoría de los directivos y bibliotecarios estaban adscritos a instituciones y bibliotecas ubicadas en el Distrito Federal. En promedio participaron 4.1 bibliotecarios por directivo (Tabla 4.13).

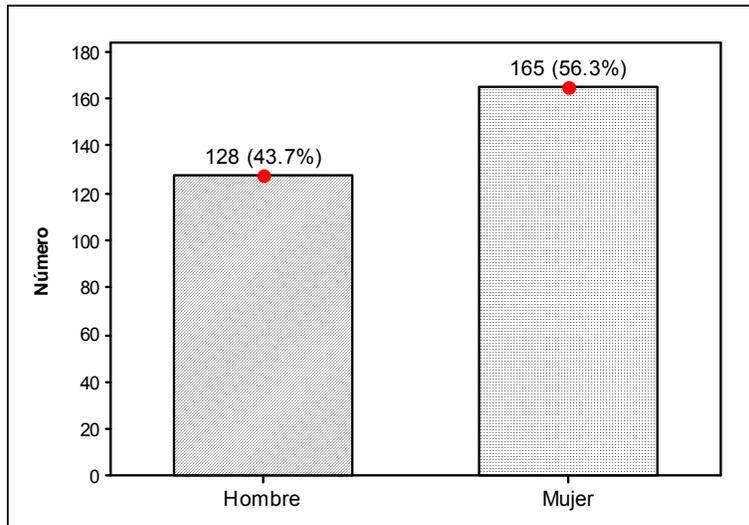
Tabla 4.13. Directivos y bibliotecarios por Estado, institución y biblioteca

ESTADO	DIRECTIVOS		BIBLIOTECARIOS		INSTITUCIONES		BIBLIOTECAS	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Aguascalientes	3	4.2	20	6.8	1	2.9	1	1.8
Baja California Sur	1	1.4	7	2.4	1	2.9	1	1.8
Campeche	2	2.8	4	1.4	2	5.9	2	3.5
Chihuahua	2	2.8	3	1.0	1	2.9	2	3.5
Coahuila	4	5.6	7	2.4	2	5.9	3	5.3
Colima	2	2.8	5	1.7	1	2.9	2	3.5
Distrito Federal	17	23.9	96	32.8	7	20.6	13	22.8
Durango	1	1.4	1	0.3	1	2.9	1	1.8
Guanajuato	2	2.8	2	0.7	2	5.9	2	3.5
Jalisco	9	12.7	20	6.8	2	5.9	7	12.3
México	1	1.4	1	0.3	1	2.9	1	1.8
Morelos	1	1.4	3	1.0	1	2.9	1	1.8
Nayarit	1	1.4	1	0.3	1	2.9	1	1.8
Nuevo León	5	7.0	43	14.7	1	2.9	2	3.5
Oaxaca	4	5.6	12	4.1	3	8.8	4	7.0
Puebla	1	1.4	9	3.1	1	2.9	1	1.8
Querétaro	2	2.8	5	1.7	1	2.9	2	3.5
Quintana Roo	4	5.6	14	4.8	2	5.9	3	5.3
San Luis Potosí	4	5.6	22	7.5	1	2.9	3	5.3
Tabasco	2	2.8	5	1.7	1	2.9	2	3.5
Veracruz	3	4.2	13	4.4	1	2.9	3	5.3
	71	100.0	293	100.0	34	100.0	57	100.0

Fuente: La autora

Un poco más de la mitad de los bibliotecarios participantes son mujeres (56.31%) (Figura 4.12).

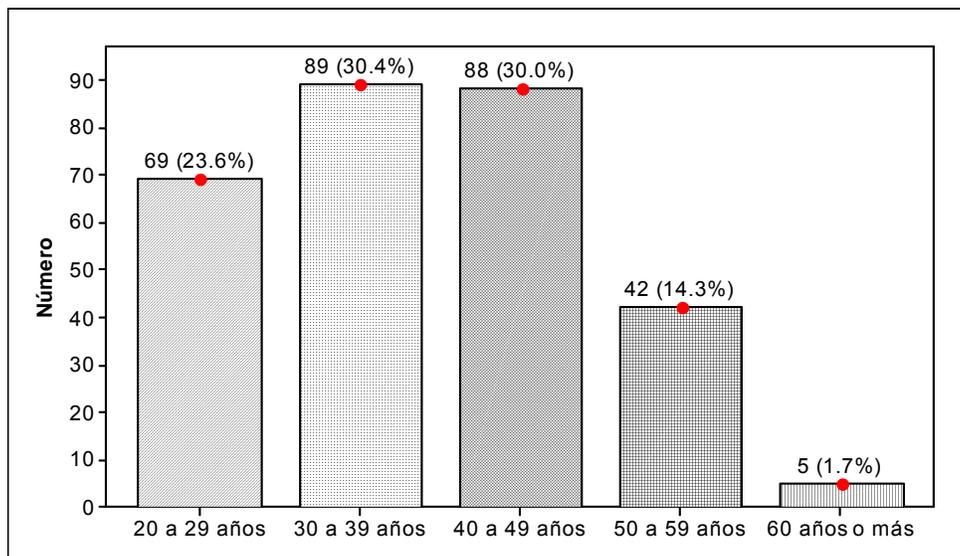
Figura 4.12. Bibliotecarios por género



Fuente: La autora

Casi el 60% de los bibliotecarios tienen una edad comprendida en las décadas de los 30 y 40. Otra fracción importante se encuentra en los 20 (Figura 4.13).

Figura 4.13. Bibliotecarios por edad

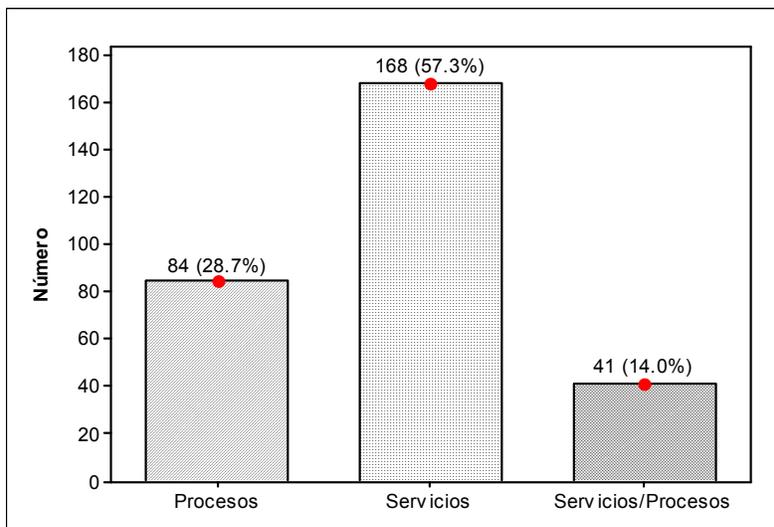


Fuente: La autora

Gran parte de los bibliotecarios desempeñan funciones relacionadas con los servicios bibliotecarios (*servicios*) aunque un segmento más modesto realiza

procesos técnicos (*procesos*) y otra mínima porción efectúan ambos, servicios y procesos (*servicios/procesos*) (Figura 4.14).

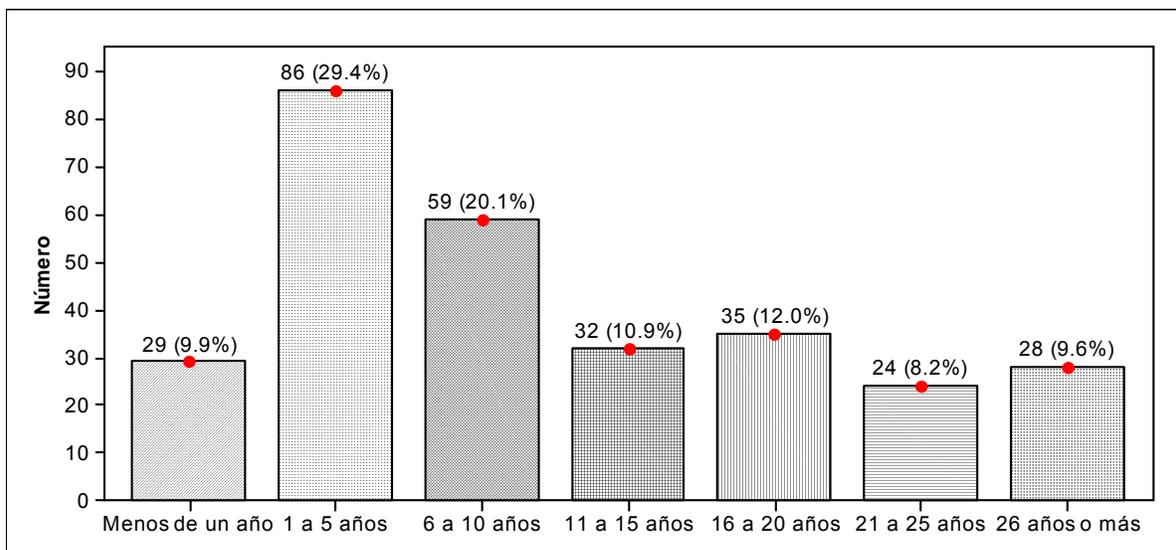
Figura 4.14. Bibliotecarios por funciones desempeñadas



Fuente: La autora

Cerca del 50% de los bibliotecarios tienen poca experiencia en el puesto, apenas de 1 a 5 años y de 6 a 10 años (Figura 4.15).

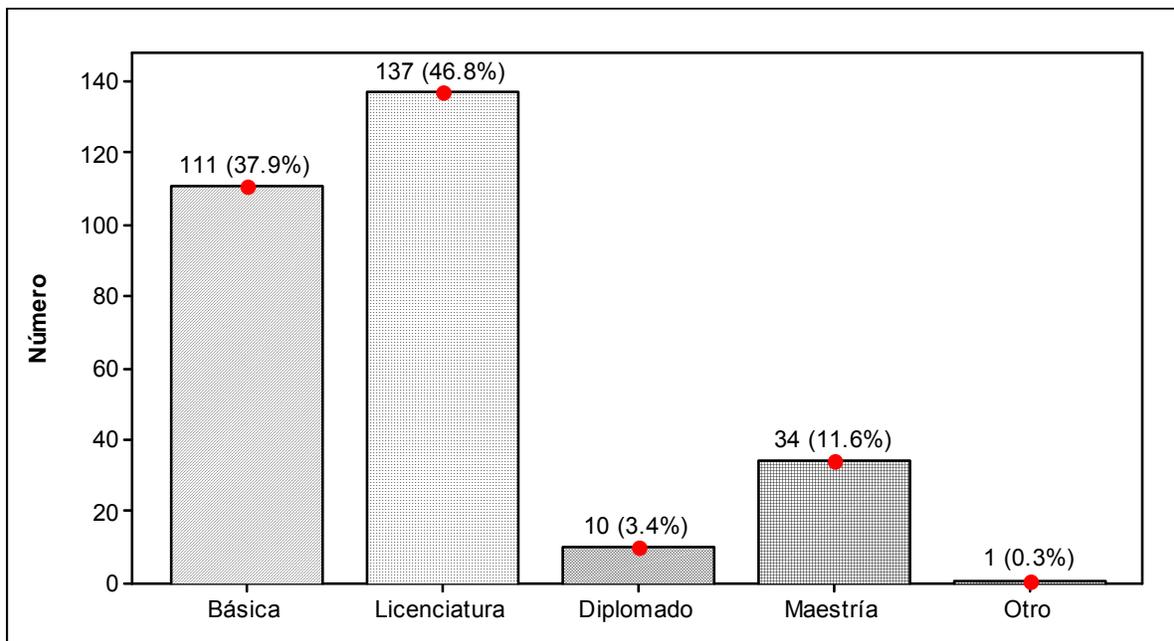
Figura 4.15. Bibliotecarios por experiencia en el puesto



Fuente: La autora

En cuanto a la formación educativa de los bibliotecarios, la mayoría posee licenciatura y un menor porcentaje, educación básica (Figura 4.16).

Figura 4.16. Bibliotecarios por nivel educativo



Fuente: La autora

4.2.2. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

4.2.2.1. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL CLIMA DE FACTORES FUNDAMENTALES

Teniendo en cuenta que Schneider (1990) menciona que para que surja un clima lo deben percibir todos los miembros de la organización, se exponen los resultados de la distribución por ítem de cada una de las dimensiones del *clima de factores fundamentales*, agrupadas por la actividad principal que realizan los bibliotecarios. Lo anterior, tiene el fin de identificar si existe consenso en la percepción de los bibliotecarios y si las actividades de los bibliotecarios influyen en su percepción.

No existe consenso en la percepción de la *capacitación* que reciben los bibliotecarios de los tres grupos, como se puede observar en la Tabla 4.14, en donde las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.14. Distribución de *capacitación* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>7 En la biblioteca se nos proporciona la capacitación necesaria para brindar servicios excelentes a los usuarios</i>										
Servicios	13	7.7	15	8.9	25	14.9	53	31.6	62	36.9
Procesos	3	3.6	4	4.8	18	21.7	27	32.5	31	37.4
Servicios/Procesos	1	2.4	9	22.0	6	14.6	14	34.2	11	26.8
<i>21 Se nos capacita de forma conveniente cuando se introducen nuevos recursos de información y/o establecen nuevos servicios</i>										
Servicios	13	7.7	16	9.5	34	20.2	49	29.2	56	33.3
Procesos	4	4.8	3	3.7	11	13.1	32	38.1	34	40.5
Servicios/Procesos	4	9.8	4	9.8	10	24.4	14	34.2	9	22.0
<i>27 Recibimos la capacitación adecuada sobre el uso del sistema y el equipo de cómputo para realizar nuestras funciones</i>										
Servicios	10	6.0	8	4.8	35	20.8	55	32.7	60	35.7
Procesos	3	3.6	5	6.0	8	9.5	30	35.7	38	45.2
Servicios/Procesos	1	2.4	4	9.8	10	24.4	17	41.5	9	22.0

Fuente: La autora

Al tomar en cuenta los resultados con los porcentajes más altos en cada uno de los ítems (señalados con amarillo en la Tabla 4.14), se hace evidente lo siguiente :

- Los bibliotecarios de *procesos* tienen la mejor percepción en los tres ítems de esta dimensión.
- La mayoría de los bibliotecarios de *procesos* y *servicios* percibe que reciben *capacitación* “en gran medida” a diferencia de los de *servicios/procesos* que la perciben “en buena medida”.

- Los porcentajes más bajos se encuentran en la escala “en mayor medida”.
- El ítem 27 tiene la mejor percepción (45.2%), le sigue el ítem 21 (40.5%) y el ítem 6 (37.4%).

Lo anterior indica que es necesario que los directivos presten mayor atención a la capacitación de los bibliotecarios encaminada a ofrecer servicios de calidad.

Existe desacuerdo entre los tres grupos de bibliotecarios en la percepción de la *comunicación* que mantienen con su directivo. En la Tabla 4.15 se observa que las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.15. Distribución de *comunicación* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>4 Mi jefe nos consulta sobre los cambios relacionados con los servicios y procedimientos</i>										
Servicios	15	9.0	16	9.6	34	20.4	41	24.6	61	36.5
Procesos	7	8.3	3	3.6	18	21.4	28	33.3	28	33.3
Servicios/Procesos	5	12.5	4	10.0	4	10.0	14	35.0	13	32.5
<i>8 Hablamos con nuestro jefe inmediato sobre los objetivos, metas y responsabilidades del trabajo</i>										
Servicios	8	4.8	27	16.1	29	17.3	49	29.2	55	32.7
Procesos	5	6.0	1	1.2	21	25.0	23	27.4	34	40.5
Servicios/Procesos	5	12.2	6	14.6	6	14.6	14	34.2	10	24.4
<i>19 Mi jefe inmediato nos pide nuestra opinión sobre la implementación de nuevos servicios o procedimientos</i>										
Servicios	19	11.3	21	12.5	29	17.3	55	32.7	44	26.2
Procesos	6	7.1	6	7.1	15	17.9	28	33.3	29	34.5
Servicios/Procesos	2	4.9	6	14.6	9	22.0	14	34.2	10	24.4
<i>29 Mi jefe inmediato nos consulta sobre la introducción de nuevos sistemas de cómputo o recursos documentales</i>										
Servicios	20	12.0	22	13.2	37	22.2	46	27.5	42	25.2
Procesos	4	4.8	8	9.5	16	19.1	28	33.3	28	33.3
Servicios/Procesos	3	7.3	6	14.6	9	22.0	13	31.7	10	24.4

Fuente: La autora

Los porcentajes más altos denotan que:

- Los bibliotecarios de *procesos* tienen la mejor percepción en tres ítems (8, 19 y 29) de esta dimensión, y los de *servicios* en una dimensión (ítem 4).
- La mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos percibe que mantienen *comunicación* con su directivo “en buena medida” y “en gran medida”.
- “En muy poca medida” y “en una medida limitada” obtuvieron los porcentajes más bajos.
- El ítem 8 cuenta con la mejor percepción (40.5%), le sigue el ítem 4 (36.5%), el ítem 19 (34.5%) y el ítem 29 (33.3%).

Es recomendable que los directivos mantengan mejor comunicación con sus bibliotecarios como una opción de incrementar la calidad de los servicios.

Se aprecian discrepancias en la percepción del *apoyo del directivo* en los tres grupos de bibliotecarios, como se observa en la Tabla 4.16, en donde las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.16. Distribución de *apoyo del directivo* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>23 Mi jefe inmediato siempre está dispuesto a ayudarnos y guiarnos cuando se lo solicitamos</i>										
Servicios	7	4.2	14	8.3	19	11.3	42	25.0	86	51.2
Procesos	5	6.0	4	4.8	7	8.3	20	23.8	48	57.1
Servicios/Procesos	3	7.3	2	4.9	4	9.8	13	31.7	19	46.3
<i>18 Mi jefe inmediato se preocupa de enseñar las actividades realizadas en nuestra área a los nuevos bibliotecarios</i>										
Servicios	17	10.1	12	7.1	33	19.7	52	31.0	54	32.1
Procesos	6	7.1	5	6.0	12	14.3	29	34.5	32	38.1
Servicios/Procesos	2	4.9	7	17.1	6	14.6	11	26.8	15	36.6
<i>34 Mi jefe inmediato realiza un buen trabajo</i>										
Servicios	5	3.0	11	6.6	25	15.0	44	26.4	82	49.1
Procesos	1	1.2	6	7.2	10	12.1	23	27.7	43	51.8
Servicios/Procesos	3	7.3	3	7.3	5	12.2	9	22.0	21	51.2
<i>13 Mi jefe inmediato nos facilita la información necesaria sobre las políticas y procedimientos para realizar nuestro trabajo</i>										
Servicios	4	2.4	9	5.4	34	20.4	55	32.9	65	38.9
Procesos	3	3.6	5	6.0	10	11.9	26	31.0	40	47.6
Servicios/Procesos	4	9.8	3	7.3	5	12.2	14	34.2	15	36.6

Fuente: La autora

Los porcentajes más altos revelan que:

- Los bibliotecarios de *procesos* tienen la mejor percepción en los cuatro ítems de esta dimensión (ítems 13, 18, 23 y 34).
- La mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos coinciden en que reciben “en gran medida” el *apoyo del directivo*.
- Los porcentajes más bajos se encuentran en las escalas “en muy poca medida” y “en una medida limitada”.
- El ítem 23 se percibe mejor (57.1%), seguido del ítem 34 (51.8%), el ítem 13 (47.6%) y el ítem 18 (38.1%).

Si bien un buen porcentaje percibe que recibe un gran apoyo de su directivo, todavía hay bibliotecarios que consideran que es insuficiente para entregar servicios de calidad, por lo que es conveniente que algunos directivos se preocupen por ofrecer apoyo a los bibliotecarios.

Las diferencias de los tres grupos de bibliotecarios en la percepción de *cooperación* se presentan en la Tabla 4.17 donde las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.17. Distribución de *cooperación* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>17 El personal de toda la biblioteca colabora para satisfacer las necesidades del usuario y ofrecer servicios de calidad excelente</i>										
Servicios	3	1.8	13	7.7	33	19.6	59	35.1	60	35.7
Procesos	1	1.2	6	7.1	9	10.7	33	39.3	35	41.7
Servicios/Procesos	2	4.9	2	4.9	2	4.9	21	51.2	14	34.2
<i>15 Existe compañerismo entre todo el personal de la biblioteca</i>										
Servicios	18	10.8	18	10.8	38	22.9	57	34.3	35	21.1
Procesos	5	6.0	11	13.1	24	28.5	31	36.9	13	15.5
Servicios/Procesos	7	17.1	2	4.9	4	9.8	17	41.5	11	26.8
<i>26 En general, los integrantes de mi área de trabajo mantenemos buenas relaciones con nuestro jefe inmediato</i>										
Servicios	5	3.0	10	6.0	28	16.8	48	28.7	76	45.5
Procesos	4	4.8	4	4.8	9	10.8	20	24.1	46	55.4
Servicios/Procesos	2	4.9	4	9.8	6	14.6	9	22.0	20	48.8

Fuente: La autora

De acuerdo a los porcentajes más altos se señala que:

- La mejor percepción la tienen los bibliotecarios de *servicios/procesos* en los ítems 15 y 17 y los de *procesos* en el ítem 26.

- La mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos concuerda en que existe *cooperación* “en buena medida” en el ítem 15 y “en gran medida” en el ítem 26, a diferencia del ítem 17 en donde sólo coinciden los de *servicios* y *procesos*, al calificarlo como “en gran medida”.
- En la escala “en muy poca medida” y “en una media limitada” se encuentran los porcentajes más bajos.
- El ítem mejor percibido es el 26 (55.4%), al que le sigue el 17 (51.2%) y el 15 (41.5%).

Aunque se presentan algunos porcentajes cercanos al 50%, algunos bibliotecarios consideran que es necesario que exista mayor cooperación que los ayude a ofrecer servicios de calidad.

El desacuerdo entre los bibliotecarios de los tres grupos en cuanto a *recursos*, se hace patente en la Tabla 4.18, ya que las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.18. Distribución de *recursos* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>28 La biblioteca dispone de los recursos financieros necesarios para mantener y mejorar la calidad de los servicios</i>										
Servicios	22	13.2	33	19.8	42	25.2	40	24.0	30	18.0
Procesos	6	7.1	7	8.3	21	25.0	29	34.5	21	25.0
Servicios/Procesos	8	20.5	8	20.5	10	25.6	10	25.6	3	7.7
<i>31 El acervo de la biblioteca cuenta con los recursos documentales idóneos para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario</i>										
Servicios	3	1.8	10	6.0	43	25.8	73	43.7	38	22.8
Procesos	3	3.6	3	3.6	16	19.1	26	31.0	36	42.9
Servicios/Procesos	0	0.0	2	5.0	12	30.0	19	47.5	7	17.5
<i>1 Disponemos de los suministros y equipo necesario para la realización de nuestras actividades</i>										
Servicios	5	3.0	11	6.6	35	21.0	78	46.7	38	22.8
Procesos	2	2.4	8	9.5	7	8.3	36	42.9	31	36.9
Servicios/Procesos	1	2.4	2	4.9	17	41.5	14	34.2	7	17.1
<i>32 Mi área de trabajo cuenta con el personal suficiente para entregar servicios de calidad</i>										
Servicios	16	9.6	22	13.2	50	29.9	37	22.2	42	25.2
Procesos	3	3.6	6	7.2	16	19.3	31	37.4	27	32.5
Servicios/Procesos	3	7.3	4	9.8	7	17.1	16	39.0	11	26.8
<i>16 El personal de mi área de trabajo posee las competencias adecuadas para la entrega de servicios de calidad</i>										
Servicios	6	3.6	9	5.5	29	17.6	66	40.0	55	33.3
Procesos	1	1.2	3	3.6	9	10.8	37	44.6	33	39.8
Servicios/Procesos	0	0.0	5	12.2	7	17.1	21	51.2	8	19.5

Fuente: La autora

Los porcentajes más altos indican que:

- La mejor percepción se divide entre los bibliotecarios de *servicios/procesos* en los ítems 16, 31 y 32, los de *procesos* en el ítem 28 y los de *servicios* en el ítem 1.
- La mayoría de los bibliotecarios coincide en que disponen “en buena medida” de los *recursos* para ofrecer servicios de calidad: en el ítem 1 lo

hacen los de *servicios y procesos*, en el ítem 31 los de *servicios* y los de *servicios/procesos*, en el ítem 32 los de *procesos* y los *servicios/procesos*. Solamente concuerdan los tres grupos en el ítem 16. En el ítem 28 los de *servicios/procesos* concuerdan tanto en “buena medida” con los de *procesos* y “en cierta medida” con los de *servicios*.

- Por lo general los porcentajes más bajos se encuentran en la escala “en muy poca medida”.
- El ítem con la mejor percepción es el 16 (51.2%), seguido del ítem 31 (47.5%), el ítem 1 (46.7%), el ítem 32 (39.0%) y el ítem 28 (34.5%).

Parece que los recursos financieros no son suficientes para mantener y mejorar la calidad de los servicios para algunos bibliotecarios. Tampoco cuentan con el acervo idóneo, el equipo, las herramientas, ni el personal suficiente para entregar servicios de calidad. Sin embargo, las bibliotecas cuentan con personal con las competencias adecuadas para la entrega del servicio.

Se puede concluir que la fortaleza del *clima de factores fundamentales* no se hizo patente, ya que existe discrepancia en la percepción de los bibliotecarios y los mejores porcentajes de cada dimensión de este clima escasamente excede el 30% y no es superior al 60%. Esto dificulta que se proporcionen servicios de calidad a los usuarios de las bibliotecas participantes, pues no se cuentan con los recursos ni las condiciones para ello.

4.2.2.2. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL CLIMA DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

Al igual que en el *clima de factores fundamentales*, se presenta la distribución de las respuestas de los bibliotecarios relativas al *clima de servicios bibliotecarios*, según las actividades que llevan a cabo, para determinar si existe consenso en su percepción y si influyen las actividades que realizan en esa percepción. Basándose en la opinión de Schneider (1990), es un requisito que todos los

miembros de la organización perciban el *clima de servicios bibliotecarios*, de lo contrario no existe en las bibliotecas.

Se aprecian divergencias entre los bibliotecarios de los tres grupos en *apreciación de la calidad del servicio* en la Tabla 4.19, puesto que las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.19. Distribución de *apreciación de la calidad del servicio* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>12 Los usuarios de mi biblioteca están muy satisfechos con la calidad de los servicios</i>										
Servicios	5	3.0	9	5.4	49	29.2	88	52.4	17	10.1
Procesos	1	1.2	6	7.2	18	21.7	43	51.8	15	18.1
Servicios/Procesos	0	0.0	4	9.8	12	29.3	23	56.1	2	4.9
<i>11 Los servicios que se proporcionan en la biblioteca satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros usuarios</i>										
Servicios	3	1.8	7	4.2	44	26.4	80	47.9	33	19.8
Procesos	3	3.6	5	6.0	13	15.5	41	48.8	22	26.2
Servicios/Procesos	1	2.4	4	9.8	11	26.8	18	43.9	7	17.1
<i>39 La calidad de los servicios de la biblioteca es excelente</i>										
Servicios	3	1.8	5	3.0	46	27.4	75	44.6	39	23.2
Procesos	2	2.4	3	3.6	18	21.4	33	39.3	28	33.3
Servicios/Procesos	2	4.9	1	2.4	11	26.8	21	51.2	6	14.6

Fuente: La autora

Los porcentajes más altos indican que:

- Los bibliotecarios de los tres grupos concuerdan en que su *apreciación de la calidad del servicio* es “en buena medida”.

- La mayoría de los bibliotecarios de *servicios/procesos* tienen una mejor percepción en los ítems 12 y 39, mientras que los bibliotecarios de *procesos* la tiene en el ítem 11.
- Casi todos los porcentajes más bajos se encuentran en la escala “en muy poca medida”.
- La mejor percepción es para el ítem 12 (56.1%), al que le sigue el ítem 39 (51.2%) y el ítem 11 (48.8%).

Es importante mencionar que esta dimensión concuerda con la percepción del cliente, de acuerdo a los estudios de Schneider y colegas realizados en bancos y referidos en el Capítulo II. Por lo cual es conveniente que los directivos les pidan su opinión a los bibliotecarios sobre cómo mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en la biblioteca.

Una vez más se hacen evidentes, en la Tabla 4.20, las diferencias entre los bibliotecarios de los tres grupos con respecto al *interés por el usuario* que muestran los directivos, debido a que las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.20. Distribución de *interés por el usuario* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>22 Las políticas y procedimientos de la biblioteca nos ayudan a entregar servicios excelentes</i>										
Servicios	3	1.8	16	9.6	32	19.2	52	31.1	64	38.3
Procesos	2	2.4	5	6.0	12	14.3	34	40.5	31	36.9
Servicios/Procesos	1	2.4	5	12.2	9	22.0	17	41.5	9	22.0
<i>24 Cuando se diseñan y cambian los servicios se toma en cuenta su calidad</i>										
Servicios	5	3.0	10	6.0	31	18.6	53	31.7	68	40.7
Procesos	2	2.4	6	7.1	10	11.9	26	31.0	40	47.6
Servicios/Procesos	1	2.4	4	9.8	10	24.4	18	43.9	8	19.5
<i>14 Al establecer o cambiar las políticas de la biblioteca se consideran las necesidades de los</i>										

<i>usuarios</i>											
Servicios	8	4.8	12	7.1	38	22.6	51	30.4	59	35.1	
Procesos	2	2.4	3	3.6	15	17.9	26	31.0	38	45.2	
Servicios/Procesos	2	4.9	4	9.8	7	17.1	10	24.4	18	43.9	
<i>20 Se le informa a los usuarios sobre nuevos servicios y recursos documentales</i>											
Servicios	2	1.2	11	6.6	36	21.4	57	33.9	62	36.9	
Procesos	1	1.2	3	3.6	11	13.1	31	36.9	38	45.2	
Servicios/Procesos	2	4.9	1	2.4	9	22.0	16	39.0	13	31.7	
<i>6 Se mantiene informados a los usuarios sobre el cambio o establecimiento de las políticas que les afectan</i>											
Servicios	9	5.4	16	9.6	38	22.8	57	34.1	47	28.1	
Procesos	3	3.6	11	13.3	16	19.3	34	41.0	19	22.9	
Servicios/Procesos	3	7.3	4	9.8	8	19.5	18	43.9	8	19.5	
<i>33 Siempre hay alguien que auxilie a los usuarios cuando tienen dudas o preguntas</i>											
Servicios	5	3.0	7	4.2	34	20.4	62	37.1	59	35.3	
Procesos	3	3.6	5	6.0	7	8.3	32	38.1	37	44.1	
Servicios/Procesos	1	2.4	1	2.4	5	12.2	20	48.8	14	34.2	
<i>3 La biblioteca mantiene un programa de formación de usuarios</i>											
Servicios	11	6.6	9	5.4	44	26.5	37	22.3	65	39.2	
Procesos	5	6.0	7	8.3	12	14.3	32	38.1	28	33.3	
Servicios/Procesos	2	4.9	5	12.2	12	29.3	9	22.0	13	31.7	
<i>5 Los programas de formación de usuarios se promueven adecuadamente entre toda la comunidad de la institución</i>											
Servicios	18	10.8	19	11.4	30	18.0	60	35.9	40	24.0	
Procesos	7	8.3	6	7.1	20	23.8	29	34.5	22	26.2	
Servicios/Procesos	3	7.3	5	12.2	9	22.0	16	39.0	8	19.5	

Fuente: La autora

En los porcentajes más altos se revela que:

- La mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos convienen en la escala “en buena medida” sobre el *interés por el usuario* que muestra el directivo en los ítems 5 y 6. En el ítem 22 sólo están de acuerdo los de *procesos* y los de *servicios/procesos*, y en el ítem 33 coinciden los de *servicios* y los de *servicios/procesos*. En cuanto a la escala “en gran medida” coinciden todos

los bibliotecarios en el ítem 14, en los ítems 20 y 24 únicamente están de acuerdo los de *servicios* y los de *procesos*, y en el ítem 3 los de *servicios* y los de *servicios/procesos*.

- La mayoría de los porcentajes más bajos se encuentran en la escala “en muy poca medida.”
- Los ítems mejor percibidos son: el 33 (48.8%), el 24 (47.6%), el 14 y el 20 (45.2%), el 6 (43.9%), el 22 (41.5%), el 3 (39.2%) y el 5 (39%).

Todavía es necesario que los directivos muestren mayor *interés por el usuario*, en particular en los aspectos involucrados en cada uno de los ítems de esta dimensión, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios de la biblioteca.

Se hallaron diferencias en la percepción relacionadas con las *estrategias directivas*, como se observa en la Tabla 4.21, en donde las cinco escalas tienen un puntaje.

[La Tabla 4.21 se encuentra en la página 181].

Los porcentajes más altos referentes a la percepción de las *estrategias directivas* muestran que:

- La mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos señalan la escala “en gran medida” en los ítems 9, 30, 35 y 36, y solamente en el ítem 10 están de acuerdo los bibliotecarios de *servicios* y de *procesos*. En el ítem 2 coinciden en la escala “en buena medida” los bibliotecarios de *servicios* y de *servicios/procesos*.
- Los porcentajes más bajos se hallan en las escalas “en muy poca medida” y “en una medida limitada”.
- Los ítems con mejor percepción son: el 9 (59.5%), el 36 (56%), el 30 (48.8%), el 35 (46.4%), el 10 (39.3%) y el 2 (31.7%).

Tabla 4.21. Distribución de *estrategias directivas* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>10 Mi jefe inmediato tiene un plan para mejorar la calidad de los servicios</i>										
Servicios	9	5.4	14	8.4	31	18.6	55	32.9	58	34.7
Procesos	7	8.3	2	2.4	14	16.7	28	33.3	33	39.3
Servicios/Procesos	5	12.5	2	5.0	11	27.5	13	32.5	9	22.5
<i>36 Mi jefe inmediato está comprometido con mejorar la calidad del servicio</i>										
Servicios	4	2.4	12	7.1	18	10.7	46	27.4	88	52.4
Procesos	2	2.4	2	2.4	11	13.1	22	26.2	47	56.0
Servicios/Procesos	2	5.0	2	5.0	7	17.5	11	27.5	18	45.0
<i>9 Mi jefe inmediato hace mucho énfasis en brindar un buen servicio a los usuarios</i>										
Servicios	3	1.8	9	5.4	17	10.2	48	28.7	90	53.9
Procesos	1	1.2	5	6.0	11	13.1	17	20.2	50	59.5
Servicios/Procesos	1	2.5	5	12.5	5	12.5	14	35.0	15	37.5
<i>2 Mi jefe inmediato reconoce y recompensa el servicio excelente</i>										
Servicios	19	11.4	13	7.8	38	22.8	51	30.5	46	27.5
Procesos	6	7.2	4	4.8	22	26.5	25	30.1	26	31.3
Servicios/Procesos	7	17.1	2	4.9	9	22.0	13	31.7	10	24.4
<i>35 Mi jefe inmediato ha establecido estándares de calidad claros para el servicio excelente</i>										
Servicios	9	5.4	11	6.6	33	19.6	51	30.4	64	38.1
Procesos	3	3.6	3	3.6	19	22.6	20	23.8	39	46.4
Servicios/Procesos	3	7.5	4	10.0	8	20.0	12	30.0	13	32.5
<i>30 Mi jefe inmediato está abierto a escuchar nuestras sugerencias para mejorar el servicio al cliente</i>										
Servicios	10	6.0	14	8.3	29	17.3	36	21.4	79	47.0
Procesos	5	6.0	4	4.8	13	15.5	21	25.0	41	48.8
Servicios/Procesos	4	9.8	3	7.3	3	7.3	11	26.8	20	48.8

Fuente: La autora

Si bien los porcentajes más altos se ubican en la escala “en gran medida”, es recomendable que las *estrategias directivas* se dirijan a mejorar la calidad del servicio enfatizando la entrega de servicios de calidad.

Las discrepancias en la percepción de los bibliotecarios sobre la *retroalimentación del usuario* se exponen en la Tabla 4.22 en donde las cinco escalas tienen un puntaje.

Tabla 4.22. Distribución de *retroalimentación del usuario* por ítem y función de los bibliotecarios

ÍTEM	EN MUY POCA MEDIDA		EN UNA MEDIDA LIMITADA		EN CIERTA MEDIDA		EN BUENA MEDIDA		EN GRAN MEDIDA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>38 La biblioteca solicita a los usuarios evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios</i>										
Servicios	21	12.5	8	4.8	23	13.7	39	23.2	77	45.8
Procesos	4	4.8	5	6.0	11	13.1	22	26.2	42	50.0
Servicios/Procesos	2	5.1	3	7.7	14	35.9	9	23.1	11	28.2
<i>37 Se atienden las quejas y sugerencias de los usuarios</i>										
Servicios	5	3.0	11	6.6	32	19.1	47	28.0	73	43.5
Procesos	2	2.4	2	2.4	11	13.1	25	29.8	44	52.4
Servicios/Procesos	2	4.9	3	7.3	6	14.6	15	36.6	15	36.6
<i>25 Nos informan sobre las evaluaciones de los usuarios relacionadas con la calidad de los servicios que proporcionamos</i>										
Servicios	25	15.0	21	12.6	34	20.4	39	23.4	48	28.7
Procesos	9	10.7	6	7.1	20	23.8	22	26.2	27	32.1
Servicios/Procesos	5	12.8	6	15.4	11	28.2	11	28.2	6	15.4

Fuente: La autora

En tanto que los porcentajes más altos indican que:

- La mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos concuerdan al percibir que se solicita retroalimentación al usuario “en gran medida” en el ítem 37. Solo coinciden los bibliotecarios de *servicio* y de *procesos* en los ítems 25 y 38. Los bibliotecarios de *servicios/procesos* son los que más difieren de los tres grupos, pues advierten que se solicita retroalimentación “en buena

medida” en los ítems 25 y 37, mientras que en los ítem 25 y el 38 perciben que se solicita “en cierta medida”.

- El ítem mejor percibido es el 37 (52.4%), al que le siguen el ítem 38 (50%) y el ítem 25 (32.1%).

Es de llamar la atención que los directivos no siempre les comparten los resultados de la retroalimentación a los bibliotecarios y es esencial que se comparta, para que los bibliotecarios sepan en qué aspectos deben mejorar y también celebrarles sus aciertos. Igualmente, para algunos bibliotecarios es insuficiente la retroalimentación solicitada a los usuarios que permita mejorar la calidad de los servicios.

Como se puede advertir, el *clima de servicios bibliotecarios* no es muy fuerte, puesto que los mejores porcentajes de cada dimensión de este clima apenas alcanzan poco más del 30% y no sobrepasan el 60%. Es posible que sea consecuencia de la débil fortaleza del *clima de factores fundamentales*, cuyos porcentajes son similares, y que obstaculiza el surgimiento del *clima de servicios bibliotecarios*.

4.2.3. ANÁLISIS DEL NIVEL Y LA FORTALEZA DEL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS CON LA MEDIA Y LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR

A continuación se presenta otro tipo de análisis relacionado con el nivel y la fortaleza del clima de servicio en las bibliotecas. El nivel se determina con la media y representa las preferencias de las percepciones de los bibliotecarios. La fortaleza se determina con la desviación estándar y muestra el grado de consenso de las percepciones de los bibliotecarios. Entre más cercano al 5.00, el clima es más positivo y entre más cercano al 0.00, el clima es más negativo. Para especificar el nivel y la fortaleza del clima se sigue el criterio:

- .01 al 1.00 – sumamente negativo
- 1.01 al 2.00 – negativo

- 2.01 al 3.00 – neutro
- 3.01 al 4.00 – positivo
- 4.01 al 5.00 – sumamente positivo

En la Tabla 4.23 se observa que el nivel de todas las dimensiones del *clima de factores fundamentales* (señalado con amarillo) es positivo, a excepción del *apoyo del directivo* que es sumamente positivo. La fortaleza de este clima no es muy fuerte, porque varía de neutro a sumamente positivo, lo que indica que no existe consenso. Esto ratifica lo expuesto en la distribución de las respuestas del punto anterior.

Tabla 4.23. Media y desviación estándar del *clima de factores fundamentales* por dimensión

DIMENSIÓN/FUNCIONES	No. RESPUESTAS	No. ABSTENCIONES	M	DS
<i>Capacitación</i>	292	1	3.85	1.01
Servicios	168	0	3.80	1.06
Procesos	83	1	4.07	0.90
Servicios/Procesos	41	0	3.60	0.95
<i>Comunicación</i>	290	3	3.64	1.10
Servicios	166	2	3.57	1.12
Procesos	84	0	3.84	1.04
Servicios/Procesos	40	1	3.53	1.11
<i>Apoyo del directivo</i>	290	3	4.01	0.99
Servicios	166	2	3.98	0.95
Procesos	83	1	4.11	1.03
Servicios/Procesos	41	0	3.90	1.10
<i>Cooperación</i>	289	4	3.86	0.90
Servicios	165	3	3.82	0.88
Procesos	83	1	3.92	0.86
Servicios/Procesos	41	0	3.87	1.06
<i>Recursos</i>	282	11	3.71	0.77
Servicios	162	6	3.62	0.78
Procesos	82	2	3.95	0.73
Servicios/Procesos	38	3	3.54	0.71

Fuente: La autora

Por otro lado, los bibliotecarios de *procesos* tienen una mejor percepción en las cinco dimensiones de este clima (señalado con verde), puesto que perciben

que el nivel es positivo en *comunicación, cooperación y recursos*, y sumamente positivo en *capacitación y apoyo del directivo*. Si bien la fortaleza oscila de neutro a sumamente positivo, evidenciando que hay desacuerdo en la percepción de los bibliotecarios de este grupo.

Considerando los resultados expuestos, se puede concluir que el *clima de factores fundamentales* no es muy fuerte.

De acuerdo al nivel del *clima de servicios bibliotecarios*, se aprecia que es positivo (señalado con amarillo en la Tabla 4.24) en todas sus dimensiones. En cuanto a la fortaleza de este clima, no es muy fuerte, pues abarca de neutro a sumamente positivo, por lo que los bibliotecarios difieren en su percepción. Estos resultados confirman lo descubierto en el análisis de la distribución, presentado en el punto anterior, sobre la falta de consenso.

Tabla 4.24. Media y desviación estándar del *clima de servicios bibliotecarios* por dimensión

DIMENSIÓN/FUNCIONES	No. RESPUESTAS	No. ABSTENCIONES	M	DS
<i>Apreciación de la calidad del servicio</i>	291	2	3.77	0.77
Servicios	167	1	3.75	0.73
Procesos	83	1	3.88	0.86
Servicios/Procesos	41	0	3.63	0.75
<i>Interés por el usuario</i>	287	6	3.88	0.83
Servicios	163	5	3.85	0.83
Procesos	83	1	3.99	0.82
Servicios/Procesos	41	0	3.75	0.84
<i>Estrategias directivas</i>	286	7	3.97	0.97
Servicios	165	3	3.95	0.96
Procesos	83	1	4.08	0.95
Servicios/Procesos	38	3	3.80	1.03
<i>Retroalimentación del usuario</i>	289	4	3.81	1.00
Servicios	167	1	3.75	1.03
Procesos	84	0	4.00	0.98
Servicios/Procesos	38	3	3.62	0.91

Fuente: La autora

Igualmente los bibliotecarios de *procesos* tienen una mejor percepción del nivel de este clima (señalado con verde). Tanto *apreciación de la calidad del*

servicio como *interés por el usuario* y *retroalimentación del usuario*, son percibidos con un nivel positivo y *estrategias del directivo* como sumamente positivo. La fortaleza también abarca de positivo a sumamente positivo, mostrando mayor consenso entre los bibliotecarios de este grupo.

Los resultados sugieren que el directivo está preocupado por que los bibliotecarios dispongan de los medios y el apoyo para poder ofrecer servicios de calidad y por que los usuarios sean tomados en cuenta, a través de la percepción de los bibliotecarios, para mejorar los servicios y que cumplan así con sus necesidades y expectativas.

4.2.4. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES CATEGÓRICOS EN EL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

Se llevó a cabo un análisis llamado Modelo Lineal General, una clase de ANOVA, con un $\alpha = 0.05$, con el propósito de comprobar si el género, edad, funciones desempeñadas, experiencia en el puesto y nivel educativo influían en la percepción del clima de servicio en las bibliotecas.

Para establecer que la influencia de un factor categórico en el clima es significativa, se requiere que el *valor p* sea igual o menor a 0.05. Si es mayor, el efecto no es significativo.

Los resultados sugieren que algunos aspectos categóricos influyen en la percepción del *clima de factores fundamentales*, al ser el *valor p* menor a 0.05: en *capacitación* son las funciones desempeñadas y el nivel educativo; en *comunicación* es el género; en *apoyo del directivo* también es el género; y en *recursos* son las funciones desempeñadas (señaladas con amarillo en la Tabla 4.25).

Tabla 4.25. Modelo lineal general del *clima de factores fundamentales* y diversos factores categóricos

DIMENSIÓN/FACTOR	F	VALOR P
<i>Capacitación</i>		
Género	3.67	0.06
Edad	0.42	0.80
Funciones desempeñadas	3.59	0.03
Experiencia en el puesto	0.86	0.52
Nivel educativo	3.04	0.02
<i>Comunicación</i>		
Género	8.19	0.01
Edad	0.57	0.69
Funciones desempeñadas	1.97	0.14
Experiencia en el puesto	0.96	0.46
Nivel educativo	1.97	0.10
<i>Apoyo del directivo</i>		
Género	7.30	0.01
Edad	0.93	0.45
Funciones desempeñadas	1.09	0.34
Experiencia en el puesto	0.89	0.50
Nivel educativo	2.28	0.06
<i>Cooperación</i>		
Género	0.77	0.38
Edad	0.86	0.49
Funciones desempeñadas	0.14	0.87
Experiencia en el puesto	0.63	0.71
Nivel educativo	1.44	0.22
<i>Recursos</i>		
Género	1.98	0.16
Edad	1.40	0.23
Funciones desempeñadas	3.69	0.03
Experiencia en el puesto	1.09	0.37
Nivel educativo	1.23	0.30

Fuente: La autora

Igualmente, los factores categóricos género y nivel educativo afectan la percepción de ciertas dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios*, pues el *valor p* es menor a 0.05 en *interés por el usuario*, en *estrategias directivas* y en *retroalimentación del usuario* (Tabla 4.26).

Tabla 4.26. Modelo lineal general del *clima de servicios bibliotecarios* y diversos factores categóricos

DIMENSIÓN/FACTOR	F	VALOR P
<i>Apreciación de la calidad del servicio</i>		
Género	2.24	0.14
Edad	1.05	0.38
Funciones desempeñadas	1.39	0.25
Experiencia en el puesto	0.46	0.84
Nivel educativo	1.70	0.15
<i>Interés por el usuario</i>		
Género	9.03	0.00
Edad	1.38	0.24
Funciones desempeñadas	1.52	0.22
Experiencia en el puesto	0.44	0.85
Nivel educativo	2.90	0.02
<i>Estrategias directivas</i>		
Género	7.68	0.01
Edad	0.35	0.84
Funciones desempeñadas	1.92	0.15
Experiencia en el puesto	0.41	0.87
Nivel educativo	2.50	0.04
<i>Retroalimentación del usuario</i>		
Género	4.84	0.03
Edad	0.57	0.68
Funciones	2.23	0.11
Experiencia	1.37	0.23
Nivel educativo	4.56	0.00

Fuente: La autora

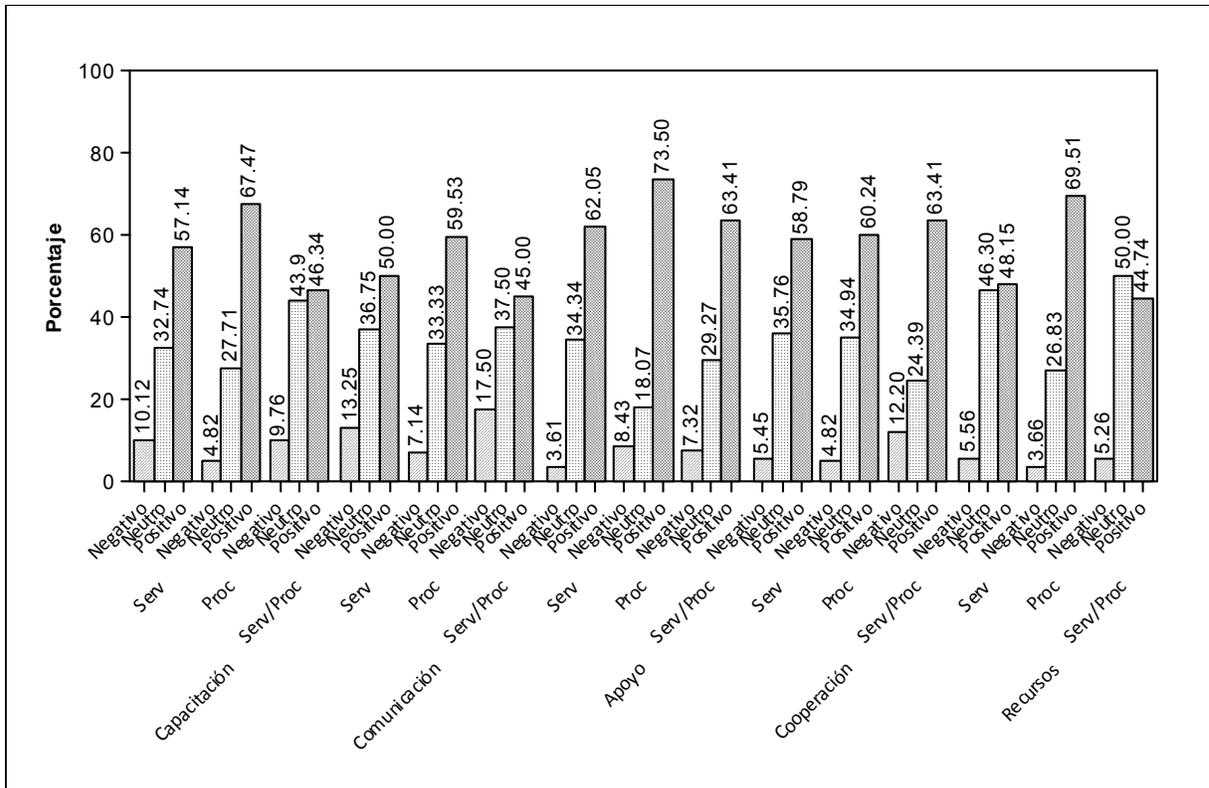
4.2.5. ANÁLISIS DEL NIVEL DEL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS CON EL MODELO IECSB_i

Para determinar el nivel, tanto del *clima de factores fundamentales*, como del *clima de servicios bibliotecarios* con el modelo propuesto, se siguió el criterio detallado en la Tabla 3.4.

Al igual que en el análisis de la distribución, en el nivel del *clima de factores fundamentales* se aprecia que los bibliotecarios de los tres grupos perciben que el clima de la biblioteca es esencialmente positivo. Aunque también algunos lo perciben como neutro y en menor porcentaje, como negativo. El porcentaje más

alto del nivel positivo se encuentra en *apoyo del directivo* (73.49%) –este resultado concuerda con el nivel obtenido con la media, expuesto en el inciso 4.2.3–, el porcentaje más alto del nivel neutro se encuentra en *recursos* (50.00%) y el porcentaje más alto del nivel negativo se localiza en *comunicación* (17.50%) (Figura 4.17).

Figura 4.17. Nivel del clima de factores fundamentales



Serv = Servicios Proc = Procesos Serv/Proc = Servicios/Procesos Apoyo = Apoyo del directivo

Fuente: La autora

Como se puede observar, la mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos percibe que el nivel de las dimensiones de este clima es positivo. En general, los de *procesos* tienen mejor percepción y los bibliotecarios de *servicios/procesos* tienen la peor. Existe poca diferencia entre los porcentajes del nivel positivo y el neutro de los bibliotecarios de *servicios/procesos* en *capacitación* y *comunicación*, lo mismo que de los de *servicios* en *recursos*. Incluso el nivel neutro sobrepasa al positivo para los de *servicios/procesos* en esta última dimensión. En donde se

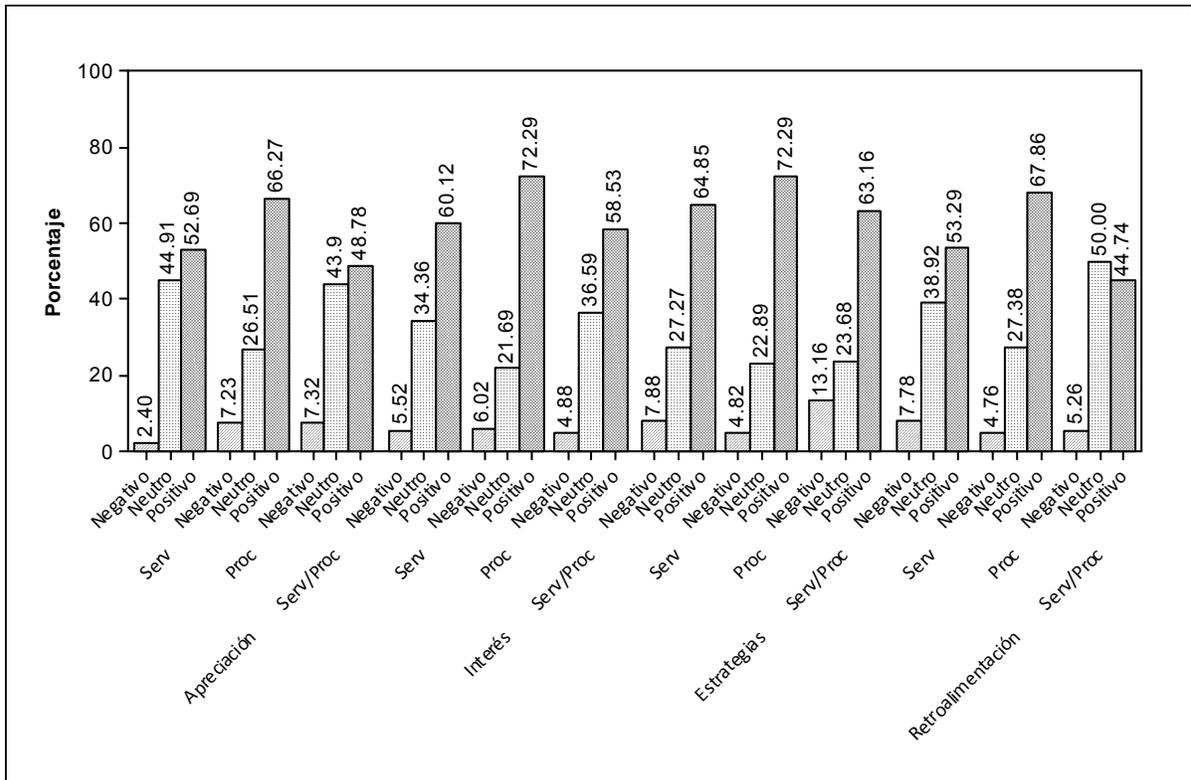
presenta mayor consenso entre los bibliotecarios de los tres grupos es en el nivel neutro de *comunicación*, pues un poco más del 30% percibe que apenas es suficiente la comunicación que mantienen con sus directivos. Esto indica que no se les considera un elemento importante para entregar un servicio de calidad.

Tal vez la percepción menos favorable de los bibliotecarios de *servicios/procesos* y de *servicios* se deba a su contacto con los usuarios, que les permite percatarse de lo que opinan los usuarios acerca de la calidad de los servicios al momento de su entrega. Es de tomarse en cuenta que los bibliotecarios de *servicios/procesos* tienen una visión más integral del funcionamiento de la biblioteca, que pueden compartir con los usuarios. Así, llegan a tener la misma opinión del servicio.

Los resultados sugieren que no existe consenso en la percepción de los bibliotecarios. Por lo tanto, el *clima de factores fundamentales* en las bibliotecas participantes no es muy fuerte, lo que dificulta el surgimiento del *clima de servicios bibliotecarios*.

En relación con el *clima de servicios bibliotecarios*, el nivel positivo predomina, seguido por el neutro y el negativo, discrepancia conforme con el análisis de la distribución del inciso 4.2.2.2. Tanto en *interés por el usuario* como en *estrategias directivas* se encuentra el porcentaje más alto (72.29%) del nivel positivo, lo que coincide con el análisis de la media del inciso 4.2.3. En el nivel neutro, el porcentaje más alto se halla en *retroalimentación del usuario* (50.00%). En cambio, el porcentaje más alto del nivel negativo está en *estrategias directivas* (13.16%) (Figura 4.18).

Figura 4.18. Nivel del clima de servicios bibliotecarios



Serv = Servicios Proc = Procesos Serv/Proc = Servicios/Procesos
 Apreciación = Apreciación de la calidad del servicio Interés = Interés por el usuario
 Estrategias = Estrategias directivas Retroalimentación = Retroalimentación del usuario

Fuente: La autora

Si bien la mayoría de los bibliotecarios de los tres grupos percibe todas las dimensiones de este clima positivamente, sobre todo los de *procesos*, es poca la diferencia entre el nivel positivo y el neutro percibido por los de *servicios* y los de *servicios/procesos* en *apreciación de la calidad del servicio*. En *retroalimentación del usuario*, el nivel neutro sobrepasa al positivo para los bibliotecarios de *servicios/procesos*.

Es importante señalar que la dimensión *apreciación de la calidad de los servicios*, es la que se espera correlacione con la opinión de los usuarios. Según los hallazgos de Schneider, la percepción de los empleados está relacionada con la opinión de los clientes sobre la calidad de los servicios.

Los resultados sugieren que existe un desacuerdo en la percepción de los bibliotecarios, lo que indica que no es muy fuerte el *clima de servicios bibliotecarios*. Es recomendable que los directivos tomen acciones con el fin de mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en las bibliotecas de este trabajo.

Otra técnica utilizada para analizar los datos es el ANOVA de un factor. Esta técnica compara las medias de tres o más grupos y determina si existe diferencia significativa entre ellas. Es de un factor, porque emplea una sola característica para categorizar los distintos grupos. El ANOVA "... divide la *variabilidad total de los datos* (SS_T) en dos fuentes: la variabilidad que existe dentro de cada grupo, llamada *suma de cuadrados dentro de los grupos* (SS_W , la W proviene del inglés *within*, es decir 'dentro') y la variabilidad que existe entre los grupos, llamada *suma de cuadrados entre los grupos* (SS_B , la B corresponde al inglés *between*, es decir, 'entre') [...] Cada suma de cuadrados se utiliza para formar un estimado independiente de la varianza de la población de H_0 . El estimado basado en la variabilidad del interior de los grupos se llama *estimado de la varianza dentro de los grupos* (s_W^2), y el estimado basado en la variabilidad existente entre los grupos se conoce como *estimado de la varianza entre los grupos* (s_B^2)" (Pagano, 2011, p. 386-387). Para finalizar, se calcula una razón F dividiendo s_B^2 entre s_W^2 .

Con el propósito de determinar si las funciones de los bibliotecarios intervienen en su percepción del *clima de factores fundamentales* y el *clima de servicios bibliotecarios*, se analizaron los datos en Minitab mediante el ANOVA de un factor, con un $\alpha = 0.05$. Minitab, además de la razón F , proporciona el valor p . Si el valor p es menor o igual a α , una o más medias son significativamente diferentes. Si el valor p es mayor a α , las medias no son significativamente diferentes. Se encontró que sólo las medias de *capacitación* y *recursos* del *clima de factores fundamentales* son significativamente diferentes, ya que el valor p es menor a α , por lo tanto existe discrepancia en las percepciones de los bibliotecarios en estas dos dimensiones (Tabla 4.27).

Tabla 4.27. ANOVA del *clima de factores fundamentales* y las funciones de los bibliotecarios

DIMENSIÓN	F	VALOR P
Capacitación	3.54	0.03
Comunicación	1.96	0.14
Apoyo del directivo	0.76	0.47
Cooperación	0.31	0.73
Recursos	6.42	0.00

Fuente: La autora

En todas las dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios* se halló que las medias no son significativamente diferentes, puesto que el valor p es mayor a α , por lo que los resultados sugieren que existe acuerdo en la percepción de los bibliotecarios, no importando las funciones que desempeñan (Tabla 4.28).

Tabla 4.28. ANOVA del *clima de servicios bibliotecarios* y las funciones de los bibliotecarios

DIMENSIÓN	F	VALOR P
Apreciación de la calidad del servicio	1.65	0.19
Interés por el usuario	1.26	0.29
Estrategias directivas	1.14	0.32
Retroalimentación del usuario	2.45	0.09

Fuente: La autora

4.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y EL CLIMA DE SERVICIO EN LAS BIBLIOTECAS

Se efectuaron diversos análisis estadísticos con el propósito de determinar si la IE de los directivos influye en el clima de servicio en las bibliotecas. Los resultados obtenidos se describen a continuación.

4.3.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

En el análisis de los datos por variables independientes, se presentan los porcentajes por cada nivel de IE de los directivos, vinculado al nivel de cada una de las dimensiones del clima investigado.

Tomando en cuenta los porcentajes más altos (señalados con amarillo en la Tabla 4.29), existe una relación entre la atención emocional baja y el nivel positivo en las cinco dimensiones del *clima de factores fundamentales*. Este resultado ratifica que una persona emocionalmente inteligente posee baja a moderada atención emocional (Fernández-Berrocal et al., 2004; Salovey et al., 1999; Salovey et al., 1995). Otra relación importante es la del nivel de atención baja y el nivel del clima neutro. La atención emocional moderada y el nivel del clima positivo obtuvieron porcentajes modestos.

Tabla 4.29. Estadísticas tabuladas de la atención emocional y el *clima de factores fundamentales*

ATENCIÓN EMOCIONAL	NEGATIVO		NEUTRO		POSITIVO		FALTANTE	TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	No.	%
<i>Capacitación</i>									
Alta	2	0.7	6	2.1	10	3.4	0	18	6.2
Moderada	4	1.4	28	9.6	51	17.5	0	83	28.4
Baja	19	6.5	62	21.2	110	37.7	1	191	65.4
Total	25	8.6	96	32.9	171	58.6	1	292	100.0
<i>Comunicación</i>									
Alta	2	0.7	6	2.1	10	3.5	0	18	6.2
Moderada	13	4.5	26	9.0	43	14.8	1	82	28.3
Baja	20	6.9	72	24.8	98	33.8	2	190	65.5
Total	35	12.1	104	35.9	151	52.7	3	290	100.0
<i>Apoyo del directivo</i>									
Alta	3	1.0	2	0.7	13	4.5	0	18	6.2
Moderada	4	1.4	27	9.3	52	17.9	0	83	28.6
Baja	9	3.1	55	19.0	125	43.1	3	189	65.2
Total	16	5.5	84	29.0	190	65.5	3	290	100.0
<i>Cooperación</i>									
Alta	2	0.7	4	1.4	12	4.2	0	18	6.2
Moderada	5	1.7	29	10.0	49	17.0	0	83	28.7
Baja	11	3.8	65	22.5	112	38.8	4	188	65.1
Total	18	6.2	98	33.9	173	59.9	4	289	100.0
<i>Recursos</i>									
Alta	1	0.4	5	1.8	11	3.9	1	17	6.0
Moderada	1	0.4	46	16.3	36	12.8	0	83	29.4
Baja	12	4.3	65	23.1	105	37.2	10	182	64.54
Total	14	5.0	116	41.1	152	53.9	11	282	100.0

Fuente: La autora

Los directivos que poseen moderada claridad emocional, establecen un *clima de factores fundamentales* positivo. No obstante que una persona emocionalmente inteligente posee alta claridad emocional, es necesario considerar que nuestro grupo étnico difiere en el nivel de la claridad emocional, como lo encontraron Martínez y colegas (2006), por lo que los porcentajes de los directivos que tienen alta claridad y un nivel positivo en el *clima de factores fundamentales* son discretos (Tabla 4.30).

Tabla 4.30. Estadísticas tabuladas de la claridad emocional y el *clima de factores fundamentales*

CLARIDAD EMOCIONAL	NEGATIVO		NEUTRO		POSITIVO		FALTANTE	TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	No.	%
<i>Capacitación</i>									
Alta	2	0.7	27	9.3	38	13.0	0	67	23.0
Moderada	11	3.8	43	14.7	101	34.69	1	155	53.1
Baja	12	4.1	26	8.9	32	11.0	0	70	24.0
Total	25	8.6	96	32.9	171	58.6	1	292	100.0
<i>Comunicación</i>									
Alta	11	3.8	25	8.6	31	10.7	0	67	23.1
Moderada	12	4.1	49	16.9	93	32.1	2	154	53.1
Baja	12	4.1	30	10.3	27	9.3	1	69	23.8
Total	35	12.1	104	35.9	151	52.1	3	290	100.0
<i>Apoyo del directivo</i>									
Alta	3	1.0	22	7.6	41	14.1	1	66	22.8
Moderada	8	2.8	37	12.8	109	37.6	2	154	53.1
Baja	5	1.7	25	8.6	40	13.8	0	70	24.1
Total	16	5.5	84	29.0	190	65.5	3	290	100.0
<i>Cooperación</i>									
Alta	5	1.7	31	10.7	31	10.7	0	67	23.2
Moderada	7	2.4	43	14.9	103	35.6	3	153	52.9
Baja	6	2.1	24	8.3	39	13.5	1	69	23.9
Total	18	6.2	98	33.9	173	59.9	4	289	100.0
<i>Recursos</i>									
Alta	1	0.4	41	14.5	25	8.9	0	67	23.8
Moderada	7	2.5	53	18.8	89	31.6	7	149	52.8
Baja	6	2.1	22	7.8	38	13.5	4	66	23.4
Total	14	5.0	116	41.1	152	53.9	11	282	100.0

Fuente: La autora

También los directivos con moderada reparación emocional establecen un *clima de factores fundamentales* positivo. Lo mismo que en claridad emocional, los mexicanos discrepan en el nivel de reparación emocional, motivo por el que son menores los porcentajes respecto a los que tienen alta reparación emocional y un nivel positivo. Inclusive es ligeramente mayor el porcentaje de los que poseen moderada reparación emocional y nivel neutro (Tabla 4.31).

Tabla 4.31. Estadísticas tabuladas de la reparación emocional y el *clima de factores fundamentales*

REPARACIÓN EMOCIONAL	NEGATIVO		NEUTRO		POSITIVO		FALTANTE	TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	No.	%
<i>Capacitación</i>									
Alta	5	1.7	45	15.4	61	20.9	0	111	38.0
Moderada	19	6.5	46	15.8	97	33.2	1	162	55.5
Baja	1	0.3	5	1.7	13	4.5	0	19	6.5
Total	25	8.6	96	32.9	171	58.6	1	292	100.0
<i>Comunicación</i>									
Alta	17	5.9	35	12.1	59	20.3	0	111	38.3
Moderada	17	5.9	60	20.7	83	28.6	3	160	55.2
Baja	1	0.3	9	3.1	9	3.1	0	19	6.6
Total	35	12.1	104	35.9	151	52.1	3	290	100.0
<i>Apoyo del directivo</i>									
Alta	9	3.1	30	10.3	70	24.1	2	109	37.6
Moderada	6	2.1	49	16.9	107	36.9	1	162	55.9
Baja	1	0.3	5	1.7	13	4.5	0	19	6.6
Total	16	5.5	84	29.0	190	65.5	3	290	100.0
<i>Cooperación</i>									
Alta	10	3.5	40	13.8	60	20.8	1	110	38.1
Moderada	7	2.4	52	18.0	101	35.0	3	160	55.4
Baja	1	0.4	6	2.1	12	4.2	0	19	6.6
Total	18	6.2	98	33.9	173	59.9	4	289	100.0
<i>Recursos</i>									
Alta	3	1.1	52	18.4	53	18.8	3	108	38.3
Moderada	11	3.9	60	21.3	85	30.1	7	156	55.3
Baja	0	0.0	4	1.4	14	5.0	1	18	6.4
Total	14	5.0	116	41.1	152	53.9	11	282	100.0

Fuente: La autora

En cuanto al *clima de servicios bibliotecarios*, los porcentajes más altos se encuentran en atención emocional baja y el nivel positivo del clima. La atención emocional moderada obtuvo porcentajes menores en comparación con los de porcentajes de atención emocional baja. A excepción de *estrategias directivas*, los porcentajes de las demás dimensiones son importantes en la atención emocional baja y el nivel neutro (Tabla 4.32). Los resultados confirman que una persona emocionalmente inteligente posee baja atención emocional, pero no ratifican que tienen moderada atención emocional.

Tabla 4.32. Estadísticas tabuladas de la atención emocional y el *clima de servicios bibliotecarios*

ATENCIÓN EMOCIONAL	NEGATIVO		NEUTRO		POSITIVO		FALTANTE	TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	No.	%
<i>Apreciación de la calidad del servicio</i>									
Alta	2	0.7	2	0.7	13	4.7	1	17	5.8
Moderada	1	0.3	38	13.1	44	15.1	0	83	28.5
Baja	10	3.4	75	25.8	106	36.4	1	191	65.6
Total	13	4.7	115	39.5	163	56.0	2	291	100.0
<i>Interés por el usuario</i>									
Alta	2	0.7	2	0.7	14	4.9	0	18	6.3
Moderada	7	2.4	25	8.7	50	17.4	1	82	28.6
Baja	7	2.4	62	21.6	118	41.1	5	187	65.2
Total	16	5.6	89	31.0	182	63.4	6	287	100.0
<i>Estrategias directivas</i>									
Alta	2	0.7	2	0.7	13	4.6	1	17	5.9
Moderada	5	1.8	27	9.4	51	17.8	0	83	29.0
Baja	15	5.3	44	15.4	127	44.4	6	186	65.0
Total	22	7.7	73	25.5	191	66.8	7	286	100.0
<i>Retroalimentación del usuario</i>									
Alta	3	1.0	5	1.7	10	3.5	0	18	6.2
Moderada	3	1.0	30	10.4	50	17.3	0	83	28.7
Baja	13	4.5	72	24.9	103	35.6	4	188	65.1
Total	19	6.6	107	37.0	163	56.4	4	289	100.0

Fuente: La autora

Los porcentajes más altos se concentran en los directivos con claridad emocional moderada y el *clima de servicios bibliotecarios* positivo. Los porcentajes de los directivos que poseen alta claridad emocional son más bajos. Incluso, en *apreciación de la calidad del servicio* los porcentajes de los directivos con moderada claridad emocional y nivel neutro, sobrepasan a los que tienen alta claridad emocional y clima positivo (Tabla 4.33). Estos resultados concuerdan con el nivel de claridad emocional de un grupo de mexicanos.

Tabla 4.33. Estadísticas tabuladas de la claridad emocional y el *clima de servicios bibliotecarios*

CLARIDAD EMOCIONAL	NEGATIVO		NEUTRO		POSITIVO		FALTANTE	TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	No.	%
<i>Apreciación de la calidad del servicio</i>									
Alta	2	0.7	32	11.0	33	11.3	0	67	23.0
Moderada	6	2.1	53	18.2	95	32.7	2	154	52.9
Baja	5	1.7	30	10.3	35	12.0	0	70	24.1
Total	13	4.5	115	39.5	163	56.0	2	291	100.0
<i>Interés por el usuario</i>									
Alta	2	0.7	22	7.7	41	14.3	2	65	22.7
Moderada	8	2.8	39	13.6	106	36.9	3	153	53.3
Baja	6	2.1	28	9.8	35	12.2	1	69	24.0
Total	16	5.6	89	31.0	182	63.4	6	287	100.0
<i>Estrategias directivas</i>									
Alta	4	1.4	21	7.3	41	14.3	1	66	23.1
Moderada	12	4.2	30	10.5	111	38.8	3	153	53.5
Baja	6	2.1	22	7.7	39	13.6	3	67	23.4
Total	22	7.7	73	25.5	191	66.8	7	286	100.0
<i>Retroalimentación del usuario</i>									
Alta	3	1.0	28	9.7	35	12.1	1	66	22.8
Moderada	8	2.8	51	17.7	95	32.9	2	154	53.3
Baja	8	2.8	28	9.7	33	11.4	1	69	23.9
Total	19	6.6	107	37.0	163	56.4	4	289	100.0

Fuente: La autora

Igualmente, los porcentajes de los directivos que poseen moderada reparación emocional y un *clima de servicios bibliotecarios* positivo son los más altos. Si bien le siguen los de reparación emocional alta y nivel positivo, sus porcentajes son menores (Tabla 4.34). Aunque no coincide con los niveles de una persona emocionalmente inteligente de otros grupos étnicos, si concuerda con el nivel de un grupo de mexicanos.

Tabla 4.34. Estadísticas tabuladas de la reparación emocional y el *clima de servicios bibliotecarios*

REPARACIÓN EMOCIONAL	NEGATIVO		NEUTRO		POSITIVO		FALTANTE	TODO		
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	No.	%	
<i>Apreciación de la calidad del servicio</i>										
Alta	7	2.4	44	15.1	59	20.3	1	110	37.8	
Moderada	6	2.1	65	22.3	91	31.3	1	162	55.7	
Baja	0	0.0	6	2.1	13	4.5	0	19	6.5	
Total	13	4.5	115	39.5	163	56.0	2	291	100.0	
<i>Interés por el usuario</i>										
Alta	6	2.1	38	13.2	64	22.3	3	108	37.6	
Moderada	10	3.5	45	15.7	105	36.6	3	160	55.8	
Baja	0	0.0	6	2.1	13	4.5	0	19	6.6	
Total	16	5.6	89	31.0	182	63.4	6	287	100.0	
<i>Estrategias directivas</i>										
Alta	8	2.8	31	10.8	69	24.1	3	108	37.8	
Moderada	14	4.9	37	12.9	109	38.1	3	160	55.9	
Baja	0	0.0	5	1.8	13	4.6	1	18	6.3	
Total	22	7.7	73	25.5	191	66.8	7	286	100.0	
<i>Retroalimentación del usuario</i>										
Alta	6	2.1	44	15.2	60	20.8	1	110	38.1	
Moderada	13	4.5	59	20.4	89	30.8	2	161	55.7	
Baja	0	0.0	4	1.4	14	4.8	1	18	6.2	
Total	19	6.6	107	37.0	163	56.4	4	289	100.0	

Fuente: La autora

Basándose en los resultados, se confirma lo que se ha descubierto en otras investigaciones: que las personas con baja atención emocional son los que presentan mejor respuesta al entorno. Una variante es la claridad y reparación emocional moderada, ya que los hallazgos de diversos estudios muestran que los de alta claridad y reparación emocional son los que mejor responden al entorno. Sin embargo, es recomendable tomar en cuenta que corresponde a lo encontrado en un grupo de mexicanos, cuyo nivel de IE es diferente a la de otros grupos étnicos. Lo anterior indica que es probable que se esté analizando la misma característica.

4.3.2. ANÁLISIS DE LA MEDIA Y LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR

Las medias del nivel de IE de los directivos relacionadas con el *clima de factores fundamentales* no indican que entre mayor sea el nivel de la IE, mayor es el nivel del clima. En la Tabla 4.35 –donde se resalta con amarillo el nivel de IE alto, con verde el moderado y con rojo el bajo, con azul se indican las medias más altas y con violeta las más bajas–, se advierte que las medias más altas se localizan tanto en los directivos con moderada IE en *capacitación, comunicación y apoyo del directivo*, como en los directivos con un nivel de IE bajo en *cooperación y recursos*. Lo mismo sucede con las medias más bajas, las que se encuentran en los directivos con baja IE en *capacitación y recursos*, así como en los directivos con alta IE en *comunicación, apoyo del directivo y cooperación*.

[La Tabla 4.35 se encuentra en la página 202].

No se observa una diferencia significativa en las medias del nivel de IE relacionadas con las dimensiones del *clima de factores fundamentales*.

Algo similar ocurre con las medias del nivel de IE de los directivos relacionadas con el *clima de servicios bibliotecarios*. Los directivos que obtuvieron las medias más altas en *interés por el usuario, estrategias directivas y retroalimentación del usuario* tienen un nivel de IE moderado, al igual que los directivos con baja IE en *apreciación de la calidad del servicio*. Los directivos con las medias más bajas también tienen IE baja en *apreciación de la calidad del servicio, interés por el usuario y retroalimentación del usuario*. Lo mismo sucede con los directivos con alta IE en *estrategias directivas* (Tabla 4.36, se señala con amarillo el nivel de IE alto, con verde el nivel de IE moderado y con rojo el nivel de IE bajo; con azul las medias más altas y con violeta las medias más bajas).

[La Tabla 4.36 se encuentra en la página 203].

Tabla 4.35. Media y desviación estándar del nivel de inteligencia emocional de los directivos relacionadas con el *clima de factores fundamentales*

ATENCIÓN EMOCIONAL	CLARIDAD EMOCIONAL	REPARACIÓN EMOCIONAL	CAPACITACIÓN		COMUNICACIÓN		APOYO DEL DIRECTIVO		COOPERACIÓN		RECURSOS	
			M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Baja	Alta	Alta	4.02	0.82	3.73	0.92	4.16	0.85	3.84	0.82	3.80	0.62
Baja	Alta	Moderada	3.76	1.12	3.43	1.25	3.75	1.35	3.62	1.03	3.37	0.91
Baja	Baja	Alta	4.25	1.07	3.75	1.54	3.94	1.81	3.75	1.45	3.20	0.85
Baja	Baja	Baja	4.03	0.92	3.48	0.71	4.06	1.00	3.94	1.19	3.93	0.38
Baja	Baja	Moderada	3.29	1.11	3.21	1.10	3.71	0.95	3.73	0.86	3.60	0.91
Baja	Moderada	Alta	3.94	1.07	3.68	1.17	4.03	1.12	3.84	0.97	3.91	0.84
Baja	Moderada	Moderada	4.04	1.01	3.95	0.97	4.27	0.89	4.03	0.85	3.74	0.79
Moderada	Alta	Alta	3.71	0.79	3.15	1.30	3.59	1.03	3.31	1.00	3.25	0.63
Moderada	Alta	Moderada	4.67	0.41	4.30	0.65	4.35	0.38	4.00	0.53	3.60	0.47
Moderada	Baja	Moderada	3.56	1.24	3.35	1.24	3.98	0.94	3.77	0.89	3.65	0.71
Moderada	Moderada	Baja	4.28	0.49	4.25	0.81	4.33	0.83	4.17	0.81	4.13	0.43
Moderada	Moderada	Moderada	3.94	0.90	3.90	1.04	4.05	0.91	4.14	0.68	3.80	0.66
Alta	Moderada	Alta	3.63	1.07	3.60	1.19	3.87	1.23	3.84	0.92	3.75	0.91

Fuente: La autora

Tabla 4.36. Media y desviación estándar del nivel de inteligencia emocional de los directivos relacionadas con el *clima de servicios bibliotecarios*

ATENCIÓN EMOCIONAL	CLARIDAD EMOCIONAL	REPARACIÓN EMOCIONAL	APRECIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO		INTERÉS POR EL USUARIO		ESTRATEGIAS DIRECTIVAS		RETROALIMENTACIÓN DEL USUARIO	
			M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
Baja	Alta	Alta	3.85	0.70	4.09	0.70	4.09	0.87	3.63	1.09
Baja	Alta	Moderada	3.52	1.43	4.13	0.80	4.02	1.14	3.95	1.13
Baja	Baja	Alta	2.83	1.17	3.78	0.95	3.79	1.65	4.33	0.94
Baja	Baja	Baja	3.81	0.61	3.99	0.81	3.91	0.64	4.09	0.86
Baja	Baja	Moderada	3.71	0.82	3.54	0.96	3.82	0.92	3.34	1.09
Baja	Moderada	Alta	3.90	0.81	3.76	0.90	4.09	1.05	3.95	0.96
Baja	Moderada	Moderada	3.80	0.69	4.08	0.65	4.13	0.95	3.85	0.95
Moderada	Alta	Alta	3.65	0.61	3.63	0.86	3.63	0.94	3.82	0.69
Moderada	Alta	Moderada	3.93	0.72	4.43	0.52	4.37	0.48	4.73	0.43
Moderada	Baja	Moderada	3.59	0.82	3.77	0.84	3.77	0.96	3.62	1.10
Moderada	Moderada	Baja	4.06	0.57	4.13	0.62	4.30	0.79	4.33	0.47
Moderada	Moderada	Moderada	3.73	0.71	3.77	0.86	3.86	1.05	4.06	0.95
Alta	Moderada	Alta	3.88	1.04	3.96	0.96	3.84	1.19	3.65	1.28

Fuente: La autora

Tampoco se observa un patrón que señale que a mayor nivel de IE, mayor es el nivel del *clima de servicios bibliotecarios*, ya que las medias no presentan grandes diferencias en ninguna de las dimensiones de este clima.

Es de esperarse que los directivos con baja IE obtengan las medias más bajas –como sucede en dos dimensiones del *clima de factores fundamentales* y en tres del *clima de servicios bibliotecarios*–, pero no se espera que los directivos que poseen alta IE obtengan medias bajas –como acontece en tres dimensiones del *clima de factores fundamentales* y en una del *clima de servicios bibliotecarios*. No es extraño que los que tienen moderada IE obtengan la mayoría de las medias más altas –en tres dimensiones del *clima de factores fundamentales* y en tres del *clima de servicios bibliotecarios*–, pero sí es inesperado que los directivos con nivel de IE bajo obtengan medias más altas en dos dimensiones del *clima de factores fundamentales* y una del *clima de servicios bibliotecarios*.

Además, no se observa un patrón en ninguno de los dos climas que revele que el nivel de IE de los directivos influye en el nivel de ambos climas. Por lo tanto, estos resultados apoyan la siguiente hipótesis nula: Los directivos de las bibliotecas con un nivel alto de inteligencia emocional no propician un clima de servicio positivo en las bibliotecas.

También se realizó otro análisis, el ANOVA de un factor (la explicación de esta prueba se presenta en la página 192) el cual indica que, según las medias del *clima de factores fundamentales* relacionadas con el nivel de IE de los directivos, existen diferencias significativas en *capacitación*, *comunicación* y *cooperación*, puesto que α es menor a 0.05, lo que sugiere que los bibliotecarios discrepan en la percepción de estas dimensiones (Tabla 4.37). Así, solo para algunos bibliotecarios es adecuada la *capacitación* que reciben para cumplir con sus actividades y proporcionar servicios de calidad, la *comunicación* que mantienen con su directivo sobre cuestiones referentes al servicio y la

cooperación que se brindan entre sí todos los bibliotecarios, en tanto que para otros es inconveniente.

Tabla 4.37. ANOVA del nivel de inteligencia emocional de los directivos y el *clima de factores fundamentales*

DIMENSIÓN	F	VALOR P
Capacitación	3.91	0.02
Comunicación	5.07	0.01
Apoyo del directivo	2.27	0.11
Cooperación	4.18	0.02
Recursos	1.70	0.18

Fuente: La autora

En las medias de las dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios* relacionadas con el nivel de IE de los directivos, no se encontraron diferencias significativas, según el ANOVA, ya que ninguna α es menor a 0.05. Por lo tanto, los resultados sugieren que hay consenso entre los bibliotecarios en la percepción relacionada con las dimensiones de este componente (Tabla 4.38). Esto implica que todos los bibliotecarios perciben el *clima de servicios bibliotecarios* de una forma similar.

Tabla 4.38. ANOVA del nivel de inteligencia emocional de los directivos y el *clima de servicios bibliotecarios*

DIMENSIÓN	F	VALOR P
Apreciación de la calidad del servicio	0.20	0.82
Interés por el usuario	1.09	0.34
Estrategias directivas	1.35	0.26
Retroalimentación del usuario	2.89	0.06

Fuente: La autora

4.3.3. PRUEBA CHI-CUADRADA DE PEARSON

A fin de determinar si la IE de los directivos incide en el *clima de factores fundamentales*, se llevó a cabo la prueba chi-cuadrada de Pearson con un valor $\alpha = 0.05$ (una explicación de esta prueba se encuentra en la página 163). Los

resultados sugieren que la única asociación ocurrió entre la claridad emocional y *capacitación, comunicación y recursos*, al ser el valor p menor a 0.05. Es decir, la habilidad de los directivos para determinar lo que genera una emoción y cómo evoluciona con el tiempo, está relacionada con el grado de capacitación que le proporciona a los bibliotecarios para llevar a cabo sus actividades, así como para ofrecer servicios de calidad. Del mismo modo, está relacionada con el grado de la comunicación que mantiene sobre asuntos concernientes a los servicios, a las metas y a los objetivos a alcanzar. Por último, con el grado de los recursos que disponen para satisfacer las necesidades de información de los usuarios (Tabla 4.39).

Tabla 4.39. Prueba chi-cuadrada del nivel de inteligencia emocional de los directivos y el *clima de factores fundamentales*

DIMENSIÓN	CHI-CUADRADA DE PEARSON	
	α	VALOR P
<i>Atención emocional</i>		
Capacitación	2.13	0.71
Comunicación	2.06	0.73
Apoyo del directivo	6.91	*
Cooperación	1.66	0.80
Recursos	11.91	*
<i>Claridad emocional</i>		
Capacitación	14.76	0.01
Comunicación	11.56	0.02
Apoyo del directivo	4.83	0.31
Cooperación	9.68	0.05
Recursos	17.09	0.00
<i>Reparación emocional</i>		
Capacitación	8.10	0.09
Comunicación	3.48	0.48
Apoyo del directivo	2.73	0.61
Cooperación	3.52	0.48
Recursos	8.81	*

*Celdas con valores esperados menores de 1

Fuente: La autora

Ninguna de las dimensiones de la IE influye en las dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios*, puesto que el valor p es mayor a 0.05. En otras palabras,

la habilidad de los directivos para identificar y expresar las emociones, de tal forma que les ayude a mejorar la comunicación para comprender por qué surgen las emociones y cómo cambian de acuerdo a los eventos, y para calmar los estados de ánimo negativos o mantener los positivos, no intervienen en la percepción de los bibliotecarios respecto a la calidad de los servicios que se proporcionan en la biblioteca (*apreciación de la calidad del servicio*); que las prácticas, políticas y procedimientos establecidos por los directivos están dirigidas a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios (*interés por el usuario*); que los directivos resaltan la entrega de servicios de calidad, diseñan prácticas y procedimientos encaminados a mejorar la calidad de los servicios y reconocen y recompensan la entrega de servicios excelentes (*estrategias directivas*); o que se recaba la opinión de los usuarios sobre la calidad de los servicios y se utiliza para mejorarlos, además de que se les comparte a los bibliotecarios (*retroalimentación del usuario*) (Tabla 4.40).

Tabla 4.40. Prueba chi-cuadrada del nivel de inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicios bibliotecarios

DIMENSIÓN	CHI-CUADRADA DE PEARSON	
	α	VALOR P
<i>Atención emocional</i>		
Apreciación de la calidad del servicio	9.81	*
Interés por el usuario	6.65	0.16
Estrategias directivas	4.47	0.35
Retroalimentación del usuario	4.75	0.31
<i>Claridad emocional</i>		
Apreciación de la calidad del servicio	5.81	0.21
Interés por el usuario	8.26	0.08
Estrategias directivas	6.61	0.16
Retroalimentación del usuario	6.69	0.15
<i>Reparación emocional</i>		
Apreciación de la calidad del servicio	2.90	*
Interés por el usuario	2.72	0.61
Estrategias directivas	2.71	0.61
Retroalimentación del usuario	4.84	0.30

*Celdas con valores esperados menores de 1

Fuente: La autora

4.3.4. CORRELACIÓN DE PEARSON

Con el fin de verificar las asociaciones entre todas las dimensiones tanto de la IE como del clima de servicio en las bibliotecas, se utilizó la correlación de Pearson. Para determinar el nivel de correlación se siguió la sugerencia de Góngora y Hernández (1999; ver Figura 3.2).

Los resultados indican que existen relaciones de moderadas positivas a altas positivas entre las dimensiones del *clima de factores fundamentales* y los del *clima de servicios bibliotecarios*. Por lo tanto, cuando se incrementa una dimensión del *clima de factores fundamentales* –capacitación, comunicación, apoyo del directivo, cooperación o recursos– también lo hace una del *clima de servicios bibliotecarios* –apreciación de la calidad del servicios, interés por el usuario, estrategias directivas o retroalimentación del usuario–, o a la inversa. Sin embargo, entre las dimensiones de ambos climas y la IE de los directivos, hay una relación nula, ya sea positiva o negativa. Esto significa que no importa si una habilidad de IE de los directivos se incrementa. Las dimensiones del *clima de factores fundamentales* o del *clima de servicios bibliotecarios* permanecen inalterables. Asimismo, revelan que entre la claridad y regulación emocional existe una correlación alta positiva, por lo que cuando aumenta el nivel de la claridad emocional también lo hace el nivel de la regulación emocional (Tabla 4.41).

Tabla 4.41. Correlación de Pearson entre el nivel de inteligencia emocional de los directivos y el clima de servicio en las bibliotecas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Capacitación	----											
2 Comunicación	0.721	----										
3 Apoyo del directivo	0.695	0.870	----									
4 Cooperación	0.596	0.669	0.727	----								
5 Recursos	0.653	0.569	0.556	0.575	----							
6 Apreciación de la calidad del servicio	0.614	0.535	0.497	0.499	0.753	----						
7 Interés por el usuario	0.767	0.724	0.718	0.670	0.696	0.683	----					
8 Estrategias directivas	0.666	0.857	0.895	0.650	0.527	0.509	0.669	----				
9 Retroalimentación del usuario	0.684	0.649	0.567	0.503	0.535	0.565	0.689	0.595	----			
10 Atención	0.004	0.024	-0.012	0.064	-0.027	-0.019	0.033	-0.069	0.060	----		
11 Claridad	0.063	-0.019	-0.033	-0.134	-0.108	0.031	0.027	0.003	0.026	0.064	----	
12 Regulación	-0.010	-0.044	-0.077	-0.111	-0.096	-0.007	-0.040	-0.042	0.012	0.053	0.711	----

Fuente: La autora

Estos resultados ratifican una vez más que la IE de los directivos no influye en el clima de servicio en las bibliotecas. De esta manera se comprueba una vez más la hipótesis nula: Los directivos de las bibliotecas con un nivel alto de inteligencia emocional no propician un clima de servicio positivo en las bibliotecas. No es posible confrontar tales resultados con otros estudios, ya que no se halló ningún trabajo que analice estos tópicos.

Los resultados indican que el *clima de factores fundamentales* guarda relación con el *clima de servicios bibliotecarios*, lo que sugiere que en ausencia del primero de los climas es improbable que surja el segundo. Estos resultados son similares a lo encontrado por Schneider et al. (1998), entre otras investigaciones. Sin el clima de aspectos básicos es improbable que surja el clima de servicio, lo que revela que es probable que en este trabajo se estudie el mismo ambiente laboral.

Igualmente se encontró relación entre la claridad y regulación emocional reportada por Extremera y Fernández-Berrocal (2005), Fernández-Berrocal y Extremera (2006b) y Fernández-Berrocal y Extremera (2008). Por lo tanto, los resultados sugieren que se analiza la misma característica.

Un resumen de la interpretación de los resultados se presentan en la Discusión.

DISCUSIÓN

Por muchos años se ha considerado que una persona inteligente es aquella que posee inteligencia racional –que abarca las capacidades lógicas, matemáticas y lingüísticas–. A pesar que, desde 1920 varios estudiosos han propuesto que existen otros tipos de inteligencia –como la social que implica la habilidad actuar de manera sensata en las relaciones interpersonales–, fue con la teoría de inteligencias múltiples de Gardner que se ha reconocido que una persona puede poseer diferentes tipos de inteligencia. Entre las que se encuentran la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal. Estas conforman la inteligencia emocional (IE). La que a su vez forma parte de la inteligencia social.

En reiteradas ocasiones se ha puesto de relieve el papel de la IE en diversos ámbitos de la vida. Uno de ellos es el laboral. En particular se ha resaltado la importancia de la IE en el desempeño de los líderes. Cherniss (2005) y Goleman (2005b) afirman que, dentro de los elementos que se ven influidos por la IE del líder se encuentran el clima organizacional y la calidad de los servicios. Es natural suponer que un líder emocionalmente inteligente posee las habilidades para instaurar un clima de servicio positivo, en el cual predomine la entrega de servicios con calidad excelente. Sin embargo, en la revisión del estado del arte no se encontraron trabajos que exploren la IE de los directivos y su relación con el clima de servicio, con el ámbito bibliotecario, ni con ningún otro. En ello radica la originalidad del presente trabajo y su contribución al estudio de ambos conceptos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo general de la investigación es determinar si la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas influye en el clima de servicio de las bibliotecas universitarias.

A fin de cumplir con el objetivo general, así como con los objetivos específicos y responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio de la investigación, se siguió la metodología descrita a continuación.

Después de examinar el estado del arte de varios modelos de IE, se descubrió que son tres los modelos con mayor aceptación en el medio científico, por sus sustentos teóricos y empíricos, presentados en el Capítulo I. El análisis de estos modelos permite argumentar que con cualquiera de ellos era posible cumplir con el objetivo específico de: identificar el modelo adecuado para medir la IE de los directivos de las bibliotecas. Se eligió el modelo de Mayer y Salovey por abordar la IE como un tipo de inteligencia –perspectiva diferente a la del modelo de Goleman, predilecto de los bibliotecarios, que además de las competencias de IE incluye rasgos de personalidad– y cuya definición es: *la habilidad para percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular emociones con el fin de promover un crecimiento emocional e intelectual*” (Mayer y Salovey, 1997/2004, p. 35).

Para responder a la pregunta ¿qué nivel de IE poseen los directivos de las bibliotecas?, se resolvió utilizar la escala TMMS-24 con el fin de medir la IE de los directivos, por tener un fuerte apoyo empírico que permitía confrontar los resultados obtenidos en este trabajo. Las habilidades que evalúa esta escala son:

- Atención emocional. Habilidad para sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.
- Claridad emocional. Habilidad para comprender los estados emocionales.
- Reparación emocional. Habilidad para regular los estados emocionales correctamente.

Una vez revisado el estado del arte de diversos modelos del clima de servicio (Capítulo II), se optó basar el modelo propuesto (llamado modelo IECSBi) en el modelo del clima de servicio de Schneider y colegas (1998), centrado en los aspectos que motivan el comportamiento humano en las organizaciones, con la finalidad de incrementar su desempeño. A continuación, para alcanzar el objetivo

específico de definir conceptualmente las dimensiones del clima de servicios en las bibliotecas universitarias, se decidió adaptar el modelo de Schneider y colegas (Capítulo III), al contexto bibliotecario. Lo anterior, debido a su sólido apoyo teórico y empírico, a que es el más utilizado en la investigación de este clima, a que ha sido antecedente de otros modelos y a que es congruente con el entorno bibliotecario, asumiendo que las bibliotecas tienen problemáticas similares a otras organizaciones de servicio y que los clientes de esas organizaciones guardan similitud con los usuarios de las bibliotecas.

El clima de servicio en las bibliotecas se define como: las percepciones de los bibliotecarios acerca de las prácticas, los procedimientos y las conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas, con respecto a los servicios proporcionados a los usuarios de la biblioteca y a la calidad de los servicios bibliotecarios. Está integrado por dos componentes: el *clima de factores fundamentales* y el *clima de servicios bibliotecarios*.

El *clima de factores fundamentales* se refiere a las condiciones establecidas por el directivo, que facilitan a los bibliotecarios la entrega de servicios de calidad a los usuarios. Está integrado por:

- La capacitación que les proporciona a los bibliotecarios los conocimientos para realizar sus actividades y ofrecer servicios de calidad excelente.
- La comunicación sostenida con los bibliotecarios sobre las metas y objetivos a alcanzar, acerca de los cambios en los procedimientos y los servicios, y sobre la introducción de nuevos servicios, sistemas de cómputo y recursos documentales.
- El apoyo que les ofrece a los bibliotecarios en asuntos relacionados con sus actividades y con la entrega del servicio.
- La cooperación que promueve que todos los integrantes participen en la entrega de servicios de calidad.

- Los recursos financieros, humanos y documentales, así como el equipo y la tecnología idóneos de los que se dispone en la biblioteca y que hacen posible ofrecer servicios excelentes.

El *clima de servicios bibliotecarios* comprende las acciones, las prácticas y los procedimientos implementados por el directivo de la biblioteca para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Dicho clima está compuesto por:

- La apreciación de los bibliotecarios respecto a la calidad del servicio proporcionado a los usuarios.
- El interés desplegado por el directivo para satisfacer las necesidades del usuario.
- Las estrategias directivas implementadas por el directivo y que están representadas en las políticas, en los procedimientos y en las recompensas que alientan a los bibliotecarios a proporcionar servicios de calidad a los usuarios.
- La retroalimentación del usuario refleja la preocupación del directivo por solicitar y utilizar la opinión del usuario para mejorar el servicio.

Es esencial que exista el *clima de factores fundamentales* para que surja el *clima de servicios bibliotecarios*, puesto que sienta las bases para ofrecer servicios de calidad.

Para alcanzar el objetivo específico se buscó diseñar un instrumento que mida el clima de servicio en las bibliotecas y responder a la pregunta ¿qué ítems debe contener la encuesta para medir el clima de servicio en las bibliotecas? Se procedió a desarrollar una encuesta que permite evaluar el clima de servicio en la biblioteca. Su desarrollo se basó en una revisión de la literatura que hacía referencia, tanto al clima de servicio en diversas organizaciones, como a la evaluación de la calidad de los servicios en las bibliotecas. La encuesta consta de 39 ítems y se utiliza una escala tipo *Likert* de 5 puntos, para recabar la percepción de los bibliotecarios.

Luego de haber determinado utilizar la TMMS-24 para medir la IE, se aplicó la escala a los directivos de las bibliotecas de las instituciones de educación superior, incluidas en el *Catálogo de Carreras de Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos 2007*, publicado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2007). Posteriormente, se aplicó la encuesta del clima de servicio en las bibliotecas a los bibliotecarios que se encontraban bajo los órdenes de los directivos que respondieron la TMMS-24. Lo anterior, con el fin de responder a la pregunta ¿existe relación entre la inteligencia emocional de los directivos de la biblioteca y el clima de servicio en las bibliotecas universitarias?

Tras recibir las respuestas de la TMMS-24 y de la encuesta del clima de servicio en las bibliotecas, se efectuó una serie de análisis estadísticos para determinar si existe correlación entre la IE de los directivos de las bibliotecas y el clima de servicio en las bibliotecas. De los resultados del análisis estadístico se advierte que en lo referente a la inteligencia emocional de los directivos:

- La mayoría de los directivos posee moderada IE (59.0%), ya que se perciben con baja o moderada atención emocional y una moderada claridad y reparación emocional. Pocos directivos poseen alta IE (13.2%) puesto que perciben tener baja o moderada atención emocional y alta claridad y reparación emocional. El 27.8% posee baja IE al tener alta atención emocional y baja claridad y reparación emocional.
- De acuerdo a las medias, la IE de los directivos es un poco más alta que la de un grupo de mexicanos de un estudio previo que analiza la IE de diversos grupos étnicos (Martines, et al., 2006): atención emocional, directivos 2.66 y mexicanos 2.56; claridad emocional, directivos 3.70 y mexicanos 3.11; y reparación emocional, directivos 3.91 y mexicanos 3.52. Lo que indica que el nivel de IE de los directivos guarda similitud con este grupo étnico y por consiguiente es posible que con nuestra cultura.

- Según los resultados de la correlación de Pearson, existe una relación alta positiva entre la claridad y la regulación emocional de los directivos (0.711), pero la atención emocional no guarda relación con la claridad emocional (0.064) ni con la regulación emocional (0.053), lo que concuerda con lo encontrado por Extremera y Fernández-Berrocal (2005), Fernández-Berrocal y Extremera (2006b) y Fernández-Berrocal y Extremera (2008).
- Los resultados del ANOVA de un factor, no muestran ninguna relación entre el nivel de IE y el género, la edad, el nivel educativo y los años de experiencia profesional, lo que coincide con lo descubierto por Corona (2010), Hopkins y Bilimoria (2008) y Langhorn (2004).

En cuanto a los resultados vinculados con el clima de servicio en las bibliotecas, que a excepción del primero son aportaciones originales, se observa que:

- En general, se observaron relaciones moderadas positivas, de acuerdo a la correlación de Pearson, entre las dimensiones del *clima de factores fundamentales* y las del *clima de servicios bibliotecarios*. Cuando se incrementa una dimensión del *clima de factores fundamentales* también se incrementa una dimensión del *clima de servicios bibliotecarios*. Esto confirma que deben existir ciertas condiciones que propicien ofrecer servicios de calidad. Sin ellas, es difícil proporcionar servicios de calidad (Schneider y Bowen, 1985; Schneider et al., 1980; Schneider et al., 1998).
- El nivel del *clima de factores fundamentales* es percibido por los bibliotecarios como positivo en capacitación, comunicación, cooperación y recursos, a sumamente positivo en apoyo del directivo. Todas las dimensiones del *clima de servicios bibliotecarios* son percibidas con un nivel positivo. El nivel del clima se determina con la media y representa las preferencias de las percepciones de los bibliotecarios.
- Acorde con el modelo IECsBi, propuesto en el presente trabajo, la mayoría de los bibliotecarios de *procesos*, de *servicios* y de *servicios/procesos* percibe como positivo el *clima de factores fundamentales* y el *clima de*

servicios bibliotecarios. Lo que coincide con los resultados del nivel del clima mencionados en el párrafo anterior.

- La fortaleza del clima revela que tanto el *clima de factores fundamentales* como el *clima de servicios bibliotecarios* no es muy fuerte, puesto que se percibe de neutro a sumamente positivo. Por lo tanto, no hay consenso en la percepción de los bibliotecarios. La fortaleza se determina con la desviación estándar y muestra el grado de consenso de las percepciones de los bibliotecarios.
- Tampoco se hace evidente, por medio del modelo IESCBi, el consenso de los bibliotecarios de *procesos*, de *servicios* y de *servicios/procesos* en la percepción del *clima de factores fundamentales* y del *clima de servicios bibliotecarios*. Esto se debe a que si bien el nivel positivo predomina en casi todas las dimensiones, el nivel neutro obtuvo porcentajes relevantes y un menor porcentaje corresponde al nivel negativo.
- Los bibliotecarios que realiza actividades de *procesos* tienen una mejor percepción del *clima de factores fundamentales* y del *clima de servicios bibliotecarios*, que los bibliotecarios de *servicios* y aquellos que realizan ambas actividades *servicios/procesos*, en ese orden, conforme al nivel del clima y al modelo IESCBi.
- La percepción de los bibliotecarios de *procesos* acerca de la fortaleza del *clima de servicios bibliotecarios* es mejor que la de los bibliotecarios de *servicios* y de *servicios/procesos*, ya que abarca de positivo a sumamente positivo, denotando mayor consenso entre los bibliotecarios de este grupo.

Los resultados del análisis de la relación de la IE de los directivos con el clima de servicio en las bibliotecas, que también son contribuciones originales del presente trabajo, indican que:

- No se advierten diferencias en las medias de los directivos con IE alta, moderada o baja, relacionadas con las dimensiones del *clima de factores fundamentales* y del *clima de servicios bibliotecarios* positivo. Es decir, las

medias no indican que entre mayor sea el nivel de IE, mayor es el nivel de ambos climas.

- El análisis de variables independientes sugiere que los porcentajes más altos, tanto del *clima de factores fundamentales* como del *clima de servicios bibliotecarios*, se encuentran en la baja atención emocional y el nivel positivo, en la moderada claridad y el nivel positivo, y en la moderada reparación emocional y el nivel positivo.
- Según los resultados del análisis usando la chi-cuadrada de Pearson, sólo la claridad emocional está asociada con *capacitación, comunicación y recursos*, dimensiones del *clima de factores fundamentales*. Ninguna dimensión del *clima de servicios bibliotecarios* se ve afectada por alguna habilidad de la IE de los directivos.
- Los resultados de la correlación de Pearson sugieren que la IE de los directivos no influye en el establecimiento del *clima de factores fundamentales* y del *clima de servicios bibliotecarios*, pues su relación es nula, ya sea positiva o negativa.

Entre las limitaciones del presente estudio se encuentran:

- La TMMS-24 se basa en la primera versión del modelo de Mayer y Salovey, por lo que solamente mide tres de las cuatro dimensiones del modelo actual.
- El número de directivos del área de ciencias exactas fue muy reducido, por lo que no existen condiciones suficientes para constatar si la formación influía en el nivel del clima de servicio en las bibliotecas.
- Los resultados se circunscriben exclusivamente a los directivos y bibliotecarios participantes y no son generalizables a otros contextos.
- No se aplicó una encuesta a los usuarios de las bibliotecas participantes. Dicho instrumento hubiera servido para verificar si la apreciación de los bibliotecarios sobre la calidad de los servicios de las bibliotecas corresponde con la evaluación de los usuarios. Con ello, se podrían corroborar los hallazgos de otros estudios, en donde la apreciación de los

empleados sobre la calidad de los servicios está relacionada con la opinión de los clientes.

CONCLUSIONES

Las conclusiones emanadas de la presente investigación son las siguientes:

- Se alcanzó el objetivo general de la investigación: determinar si la inteligencia emocional de los directivos de las bibliotecas influye en el clima de servicio de las bibliotecas universitarias. Esto se logró por medio de dos instrumentos. Uno evalúa el nivel de IE de los directivos y el otro el clima de servicio en las bibliotecas.
- Para crea un clima de servicio en las bibliotecas, no interviene directamente la IE de los directivos. De acuerdo a los resultados obtenidos, no es significativo el nivel de IE de los directivos para crear un clima de servicio positivo por lo que no se comprobaron las hipótesis de investigación:
 - *H₁: Los directivos de las bibliotecas con alta inteligencia emocional crean un clima de servicio positivo en las bibliotecas.*
 - *H₂: Los directivos de las bibliotecas con baja inteligencia emocional crean un clima de servicio negativo en las bibliotecas.*
- La IE no influye directamente en el clima de servicio en las bibliotecas y las hipótesis nulas se apoyan en el principio de falsabilidad de Popper:
 - *H₀₁: Los directivos de las bibliotecas con alta inteligencia emocional no crean un clima de servicio positivo en las bibliotecas.*
 - *H₀₂: Los directivos de las bibliotecas con baja inteligencia emocional no crean un clima de servicio negativo en las bibliotecas.*
- Por lo tanto, no importa si los directivos poseen alta IE –consecuentemente tienen la habilidad para percibir las emociones que generan en los bibliotecarios sus decisiones y sus actitudes relacionadas con el servicio, para identificar los sentimientos y los estados de ánimo que tales emociones les producen a los bibliotecarios y para elegir la estrategia adecuada con el propósito de cambiar las emociones, los sentimientos y los estados de ánimo negativos por unos positivos–, crean un clima de servicio en las bibliotecas positivo, lo mismo que negativo. Los directivos que poseen baja IE –que carecen de las habilidades mencionadas– también

crean un clima de servicio en las bibliotecas tanto positivo como negativo. Aunque, predominan los directivos con nivel de IE moderado (59%), es relevante el porcentaje de directivos con IE baja (28%) y son muy pocos con IE alta (13%).

- En este sentido se comparte la inferencia de Caruso y Salovey en lo concerniente a que no todas las personas emocionalmente inteligentes son grandes líderes y no todos los grandes líderes son emocionalmente inteligentes. No obstante que la IE es importante coexiste con otras habilidades, las cuales pueden utilizarse de acuerdo a la ocasión que se presente.
- Existe relación entre la habilidad para comprender los estados de ánimo (claridad emocional) y la habilidad para regular los estados emocionales correctamente (reparación emocional). Esto indica que para poder cambiar las emociones negativas por unas positivas, es necesario determinar cómo se sienten las personas.
- El género, la edad, el nivel educativo y los años de experiencia en el puesto no intervienen en el nivel de IE de los directivos.
- Si la IE de los directivos no influye en el clima de servicio en las bibliotecas, poseen otras habilidades que es posible que si contribuyan en su creación, como pueden ser: las habilidades técnicas propias de la profesión, entre las que se encuentran las relacionadas con la gestión de los servicios bibliotecarios, y las habilidades cognitivas, requeridas en el diseño de planes y estrategias para ofrecer o mejorar los servicios.
- No obstante, no hay que subestimar la importancia de la IE, la que puede coexistir con otras habilidades, ya sea cognitivas o técnicas, y utilizarse de acuerdo a la ocasión que se presente. Es conveniente que los directivos presten atención al factor humano de su equipo de trabajo. Si se considera que toda relación interpersonal genera emociones y que estas contienen información sobre las conductas de las personas, los directivos pueden utilizar dicha información de manera inteligente con el fin de guiar el comportamiento de los bibliotecarios, principalmente cuando requieran

motivarlos a alcanzar las metas de la biblioteca. Una de esas metas puede ser proporcionar servicios de calidad.

- Deben existir ciertos factores fundamentales o *clima de factores fundamentales* –como personal capacitado, comunicación fluida entre el directivo y los bibliotecarios, apoyo del directivo para facilitar el trabajo a los bibliotecarios, colaboración de todos los bibliotecarios de la biblioteca para ofrecer servicios de calidad, y recursos documentales y tecnológicos adecuados en número, actualidad y calidad– para poder proporcionar servicios de calidad. Estos factores hacen posible el surgimiento del *clima de servicios bibliotecarios*. En su defecto es difícil proporcionar servicios de calidad.
- Los directivos de las bibliotecas al hacer patente su interés por el usuario, al implementar estrategias que reflejen su preocupación por ofrecer servicios de calidad y al solicitar retroalimentación a los usuarios con el fin de mejorar los servicios, propician que los bibliotecarios se sientan motivados para proporcionar servicios excelentes. Esto favorece la creación de un *clima de servicios bibliotecarios* positivo.
- Los bibliotecarios son una fuente valiosa de conocimiento, tomando en cuenta que en la entrega del servicio intercambian con los usuarios sus opiniones sobre la calidad del servicio, sobre cómo mejorarlo, sobre los competidores de la biblioteca y, en ocasiones, sobre la conducta de sus directivos. Es así como llegan a una opinión compartida sobre la calidad de los servicios. Los directivos que se percatan y utilizan este conocimiento, cuando solicitan a los bibliotecarios participar en el establecimiento o modificación de las políticas, los procedimientos y los servicios, tienen la ventaja de ofrecer servicios de calidad acordes a las necesidades reales de los usuarios.
- Los bibliotecarios perciben que el *clima de factores fundamentales* así como el *clima de servicios bibliotecarios* son positivos. Lo que indica que el clima de servicio en las bibliotecas es positivo y que los usuarios perciben que se les ofrecen servicios de calidad. Si bien, los bibliotecarios que

realizan *procesos* tienen una mejor percepción de ambos climas, que los que se dedican a *servicios/procesos* e incluso a los que prestan *servicios*.

- Una explicación del porqué los bibliotecarios que realizan actividades de *servicios/procesos* perciben menos favorable tanto el *clima de factores fundamentales* como el *clima de servicios bibliotecarios*, se debe a que tienen una perspectiva integral del funcionamiento interno de la biblioteca y a que mantienen contacto con los usuarios, quienes les comparten su satisfacción o insatisfacción con el servicio proporcionado por la biblioteca al momento de la entrega del servicio. Otra explicación puede ser que los directivos tienen claro cuál es la misión de la biblioteca y poseen los conocimientos o la noción para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Si bien los directivos de las bibliotecas marcan la pauta para crear un clima de servicio positivo, no es extraño que tropiecen con obstáculos para crearlo. Puede ser que la institución educativa donde se encuentran adscritos dependa de otros directivos de mayor jerarquía, quienes pueden desestimar la importancia de la biblioteca y en consecuencia limitar la asignación de recursos humanos, materiales y financieros. Sin estos apoyos es imposible crear un clima de servicio en donde la prioridad es proporcionar servicios de calidad a los usuarios.
- Los directivos con atención emocional baja, con moderada claridad emocional y con moderada reparación emocional –es decir poseen moderada IE–, son quienes, por lo general, crean un *clima de factores fundamentales* y un *clima de servicios bibliotecarios* positivos. Esto es de esperarse puesto que el mayor porcentaje de los directivos tienen IE moderada.
- La metodología empleada para la realización de este estudio, consistente en un análisis multidimensional, fue la apropiada, porque hizo posible cumplir con el objetivo general de la investigación. Además, las similitudes halladas en los resultados de este trabajo y los resultados de otros estudiosos, indican que es posible que estudien la misma característica de

los directivos (la IE), así como el mismo ambiente laboral (el clima de servicio en las bibliotecas). Para estudios de esta naturaleza puede ser una metodología apropiada.

- La metodología de investigación constituye una aportación a la bibliotecología, ya que aborda de manera diferente ambos temas de estudio:
 - Se utiliza el modelo de Mayer y Salovey, un modelo distinto al de Goleman, y un instrumento de medición para evaluar la IE de los directivos.
 - Se definen y se miden las dimensiones del clima de servicio en las bibliotecas y se diseña el instrumento para medirlo, a partir del modelo más influyente del clima de servicio, que es el de Schneider y colegas.
 - Se aplican diversas técnicas estadísticas para establecer la influencia de la IE de los directivos sobre el clima de servicios en la biblioteca y para comprobar la confiabilidad de los resultados.
- La encuesta del clima de servicio en la biblioteca puede ser una alternativa para evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios y, a partir de los resultados obtenidos al aplicarla, mejorar su calidad con el propósito de cumplir con el objetivo de una biblioteca universitaria, la cual se enfoca en satisfacer las necesidades de información de los alumnos y profesores de la institución a la que pertenecen.
- Entre las cualidades de la encuesta del clima de servicio en las bibliotecas es su economía y rapidez. Únicamente requiere ser respondida por los bibliotecarios, quienes tienen una opinión similar a los usuarios por el contacto que ambos mantienen en la entrega del servicio.
- Finalmente, se concluye que en general el clima de servicio es una parte importante del fenómeno calidad del servicio, el cual es multidimensional, y que la IE de los directivos puede apoyar la creación de un clima de servicio en las bibliotecas positivo. Por lo que es recomendable prestarles atención

con el propósito de mejorar la calidad de los servicios proporcionados por la biblioteca.

ANEXO A

ENCUESTA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL PERCIBIDA

Encuesta sobre inteligencia emocional percibida

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique, por favor, el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Seleccione la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.

NO EMPLEE MUCHO TIEMPO EN CADA RESPUESTA.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*Obligatorio

Inteligencia emocional *

	1 Nada de acuerdo	2 Algo de acuerdo	3 Bastante de acuerdo	4 Muy de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Presto mucha atención a los sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estados de ánimo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A menudo pienso en mis sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Presto mucha atención a cómo me siento.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tengo claros mis sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Casi siempre sé cómo me siento.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Siempre puedo decir cómo me siento.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A veces puedo decir cuáles son mis	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

emociones.					
16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Información demográfica y laboral

Género *

- Hombre
 Mujer

Edad *

- 20 - 29 años
 30 - 39 años
 40 - 49 años
 50 - 59 años
 60 años o más

Educación *

Elija el último nivel de estudios alcanzado considerando lo siguiente: Bibliotecología incluye Biblioteconomía, Ciencias de la información y áreas afines; Ciencias sociales abarca Administración, Sociología, Medicina, Pedagogía, Educación, Literatura y Letras, entre otras;

Ciencias exactas engloba Ingeniería, Física, Matemáticas y Computación, entre otras.

- Licenciatura en Bibliotecología
- Licenciatura en Ciencias Sociales
- Licenciatura en Ciencias Exactas
- Maestría en Bibliotecología
- Maestría en Ciencias Sociales
- Maestría en Ciencias Exactas
- Doctorado en Bibliotecología
- Doctorado en Ciencias Sociales
- Doctorado en Ciencias Exactas
- Otro:

Nombre del cargo que ocupa actualmente *

Funciones del cargo *

- Coordinar un sistema bibliotecario conformado por varias bibliotecas
- Dirigir una biblioteca
- Dirigir una biblioteca además de otra(s) dependencia(s)
- Jefe de sección, unidad, departamento (quien cuenta con personal para realizar las actividades operativas de la biblioteca).
- Otro:

Actividades a su cargo, en caso de ser Jefe de sección, unidad, departamento *

Puede elegir más de una actividad

- Selección
- Adquisiciones
- Análisis bibliográfico
- Circulación
- Hemeroteca
- Consulta
- Consulta especializada
- Aspectos relación con cómputo
- Funciones administrativas
- Otro:

Años de servicio como directivo de esta biblioteca *

- Menos de un año

- 1 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- 16 - 20 años
- 21 - 25 años
- 26 años o más

Institución en la que labora *

Biblioteca en la que labora *

Enviar

Con la tecnología de [Google Docs](#).

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

ANEXO B

DIMENSIONES DEL CLIMA DE SERVICIO

ASPECTOS BÁSICOS

FACILITACIÓN DEL TRABAJO

Capacitación

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Capacitación	Proporcionar suficiente capacitación sobre los productos y servicios ofrecidos, sobre los roles específicos de los empleados en la entrega del servicio excelente, sobre las cosas cotidianas que pueden hacer para entregar servicio excelente y sobre cómo tratar con clientes molestos; comunicar con regularidad la importancia de proporcionar servicio excelente	Johnson, 1996
Capacitación en el servicio	Capacitación relacionada con los equipos de trabajo, la resolución de problemas, las habilidades interpersonales, entre otros, que contribuyen a la entrega de servicios de calidad.	Lytle, Hom y Mokwa, 1998
Capacitación	Grado en que los empleados son adecuadamente capacitados para realizar su trabajo	Schneider, White & Paul, 1998
Capacitación general	Grado en que los empleados perciben que su tienda proporciona capacitación adecuada y la información necesaria para las ventas en general	Borucki & Burke, 1999
Capacitación específica	Grado en que los empleados perciben que su tienda proporciona capacitación adecuada y la información necesaria para las tareas específicas	
Obstáculos relacionados con la preparación del empleado	Grado en que los empleados perciben que los problemas y las barreras para proporcionar servicio excelente al cliente ocurren en su tienda debido a la falta de preparación y motivación de él mismo y de sus compañeros de trabajo	

Participación

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Participación	Grado en que los empleados participan en las decisiones relacionados con el servicio y se les proporcionan la documentación necesaria para realizar su trabajo	Schneider, White & Paul, 1998

Liderazgo

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Liderazgo servicial	Grado en el que los líderes de la organización despliegan conductas orientadas al servicio para guiar a sus empleados con el ejemplo con respecto al servicio	Lytle, Hom y Mokwa, 1998
Visión de servicio	Grado en que los líderes tienen y exponen una visión para ser una organización orientada al servicio	
Liderazgo	Esfuerzos del administrador para planear, coordinar, establecer metas e implantar rutinas para dar buen servicio	Schneider, White & Paul, 1998
Apoyo del administrador	Grado en que los empleados perciben a su administrador como colaborador en el desempeño de su trabajo y muestra preocupación y respeto por los empleados	Borucki & Burke, 1999

Equipo de cómputo/Recursos

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Apoyo de logística	La disponibilidad de herramientas/equipo/suministros necesarios para entregar el servicio	Schneider & Bowen, 1993
Tecnología de servicio	La organización utiliza tecnología y sistemas basados en tecnología para servir a los clientes	Lytle, Hom y Mokwa, 1998
Equipo de cómputo/Recursos	Grado en que los empleados sienten que el equipo y los suministros son suficientes y bastantes confiables para apoyarlos en sus esfuerzos relacionados con la entrega del servicio	Schneider, White & Paul, 1998

SERVICIO INTERDEPARTAMENTAL

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Apoyo de sistemas	Los sistemas de marketing, personal y operaciones apoyan el servicio	Schneider & Bowen, 1993
Apoyo al servicio	Grado en que diferentes partes de la compañía cooperan para entregar el servicio, demuestran que el trabajo en equipo entre las unidades satisface las necesidades del cliente y proporcionan servicio excelente a los clientes internos	Johnson, 1996
Relación entre ventas y servicio	Grado en que los empleados de ventas le comunican a otros empleados acerca de las expectativas de los clientes actuales, nuevos y potenciales	
Servicio interdepartamental	Calidad del servicio recibido internamente de otros departamentos dentro de la organización	Schneider, White & Paul, 1998

CLIMA DE SERVICIO

CLIMA DE SERVICIO GLOBAL

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Clima de servicio global	Medida sumaria del clima de servicio de la organización	Schneider, White & Paul, 1998
Clima de servicio global	Medida sumaria (no una compuesta sino un conjunto de ítems breves) del clima de servicio	Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002
Estimado de la satisfacción del cliente	Se les preguntó a los empleados: En general, ¿qué tan satisfecho piensa que están los clientes con la calidad del servicio que reciben?	Johnson, 1996

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Atención/ Retención del cliente	La conducta en la sucursal demuestra la importancia de los clientes de la sucursal	Schneider & Bowen, 1993
Orientación al servicio de la administración	Grado en que los administradores establecen ejemplos del servicio excelente al cliente, están comprometidos con servicio excelente al cliente y apoyan a los empleados en sus esfuerzos relacionados con la calidad del servicio	Johnson, 1996
Orientación al servicio del empleado	Grado en que los empleados de la sucursal pretenden, a su manera, resolver los problemas del cliente, cooperan para solucionar los problemas del cliente, están comprometidos para proporcionar servicio excelente al cliente y se responsabilizan por su trabajo	
Trato al cliente	Grado en que la organización trata a los clientes de tal manera que se incremente su satisfacción	Lytle, Hom & Mokwa, 1998
Orientación al cliente	Grado en el que una organización hace énfasis, en múltiples formas, en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente sobre la calidad del servicio	Schneider, White & Paul, 1998
Orientación organizacional al servicio	Grado en que los empleados perciben que la tienda y sus empleados ayudan a encontrar, comprar y devolver la mercancía	Borucki & Burke, 1999
Orientación al cliente	Esfuerzos de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002
Visión del servicio	Grado en que los profesionales de IT se ven a sí mismos teniendo un papel orientado al servicio y enfatizan la satisfacción de las necesidades del cliente de la empresa	Jia, Reich & Pearson, 2008

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Estrategia del servicio	Proporcionar una declaración clara explicando qué es significativo para el servicio excelente y cómo se crea, poner atención a los pequeños detalles, y establecer estándares para responder a tiempo a las preguntas y quejas del cliente	Johnson, 1996
Sistemas de servicio	Grado en el que las políticas y procedimientos contribuyen a la entrega de servicio excelente	
Recompensas y reconocimientos	Recompensar y reconocer a los empleados que proporcionan servicio superior y muestran interés personal en resolver los problemas del cliente, celebrando los logros del servicio excelente y teniendo claro que la entrega del servicio excelente es importante en la toma de decisiones	
Recompensas por el servicio	Grado en que los empleados son reconocidos, recompensados y compensados por entregar servicios de calidad	Lytle, Hom & Mokwa, 1998
Prevención de las fallas del servicio	Prácticas que proactivamente previenen las fallas del servicio	
Recuperación de las fallas del servicio	Prácticas que responden efectivamente a las quejas sobre las fallas del servicio	
Comunicación de los estándares del servicio	Grado en que los estándares o puntos de referencia son entendidos por los empleados de toda la organización	
Autorización al empleado	Grado en que los empleados tienen la responsabilidad y autoridad para satisfacer las necesidades de los clientes	
Prácticas administrativas	Reflejan las acciones tomadas por el administrador inmediato de un empleado que apoyan y recompensan la entrega de servicios de calidad	Schneider, White & Paul, 1998
Énfasis en la meta	Grado en que los empleados perciben que su administrador inmediato establece normas claras del desempeño	Borucki & Burke, 1999
Recompensas monetarias	Grado en que las recompensas monetarias se relacionan con el desempeño excelente en el servicio a los clientes	
Recompensas no monetarias	Grado en que las recompensas no monetarias (por ejemplo, elogiar) se perciben vinculadas al desempeño excelente en el servicio a los clientes	
Obstáculos relacionados a la mercancía	Grado en que los empleados perciben problemas y barreras para proporcionar servicio excelente al cliente en su tienda debido al abastecimiento, arreglo y etiquetado de la mercancía	
Obstáculos relacionados a recursos humanos	Grado en que los empleados perciben los problemas o barreras para proporcionar servicio excelente al cliente en su tienda debido a las prácticas relacionadas con recursos humanos	
Prácticas administrativas	Las conductas del administrador de la sucursal que apoyan y recompensan la entrega de servicio	Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002
Liderazgo de servicio	Grado en que los administradores de IT toman acciones para guiar y recompensar la entrega de servicios de calidad, como el establecimiento de metas, la planeación, la coordinación, el reconocimiento y la recompensa del trabajo	Jia, Reich & Pearson, 2008

RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR(ES)
Búsqueda de información	Continua búsqueda de la información de los empleados y los clientes con respecto a cómo puede mejorarse la calidad del servicio, continuando con los intentos exitosos para mejorar la calidad del servicio, y compartiendo las evaluaciones del cliente con los empleados	Johnson, 1996
Retroalimentación del cliente	Evalúa la solicitud y uso de la retroalimentación de los clientes respecto a la calidad del servicio	Schneider, White & Paul, 1998
Retroalimentación del cliente	Grado que la sucursal busca y utiliza la retroalimentación del cliente acerca de la calidad del servicio	Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002
Retroalimentación del cliente	Grado en que es solicitada y abordada la retroalimentación de los clientes con respecto a la calidad del servicio	Jia, Reich & Pearson, 2008
Comunicación con el cliente	Grado en que los profesionales de IT se comunican abierta y francamente con los clientes con respecto a los aspectos relacionados a la tarea	

ANEXO C

ÍTEMS DE LAS ENCUESTAS DEL CLIMA DE SERVICIO

ASPECTOS BÁSICOS

FACILITACIÓN DEL TRABAJO

Capacitación

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Capacitación en el servicio	Todos los empleados reciben capacitación sobre habilidades personales que incrementan su destreza para entregar servicios de alta calidad	Lytle, Hom y Mokwa, 1998
	Dedicamos tiempo y esfuerzo en actividades de capacitación que nos ayuden a proporcionar altos niveles de servicio en el encuentro real con el cliente	
	En las sesiones de capacitación realizamos ejercicios para identificar y mejorar las actitudes de los clientes	
Capacitación	La gente en mi empresa está adecuadamente capacitada para manejar la introducción de nuevos productos y servicios	Schneider, White & Paul, 1998
Capacitación general	Mejorar las habilidades de ventas de los asociados	Borucki & Burke, 1999
	Informar a los asociados acerca de las características de las mercancías que venden	
Capacitación específica	Operar la caja registradora	
	Tratar los reembolsos/cambios y quejas	
Obstáculos relacionados con la preparación del empleado	El personal de ventas no conoce lo suficiente la mercancía que vende	
	Los nuevos asociados no están capacitados adecuadamente	
Capacitación	E-learning me proporciona capacitación adecuada sobre los nuevos productos	Little & Dean, 2006

Participación

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Participación	Tenemos los manuales y los recursos materiales que necesitamos para trabajar con los sistemas de cómputo	Schneider, White & Paul, 1998
	En mi empresa, los empleados tienen, o tienen acceso a, los productos y las políticas de información que necesitan para hacer su trabajo	

Liderazgo

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Apoyo del administrador	Tengo confianza en la imparcialidad del administrador	Schmit & Allscheid, 1995
	El administrador realmente está interesado en el bienestar de los asociados	
Apoyo del supervisor	Mi supervisor vive de acuerdo con sus promesas	
	Mi supervisor promueve un entorno laboral abierto y participativo	
Liderazgo servicial	La administración constantemente comunica la importancia del servicio	Lytle, Hom y Mokwa, 1998
	La administración regularmente pasa tiempo “en el campo” o “en el piso” con los clientes y empleados de la línea del frente	
	La administración demuestra preocupación por el servicio al entregarse constantemente a él	
	La administración proporciona los recursos, no sólo lo dice, para mejorar la habilidad del empleado para proporcionar servicio excelente	
	Los administradores dan aportaciones personales y liderazgo para crear servicios de calidad	
Visión de servicio	Hay un verdadero compromiso con el servicio, no solamente se dice	
	Los clientes son vistos como oportunidades para servir más que una fuente de ingresos	
	Se cree que, básicamente, la organización existe para servir las necesidades de sus clientes	
Liderazgo	Mi administrador responde a mis solicitudes de ayuda o guía	Schneider, White & Paul, 1998
Apoyo del administrador	Nos alienta a ofrecer ideas sobre las mercancías, los horarios del personal y la presentación de la mercancía.	Borucki & Burke, 1999
	Se reúne con usted y otros asociados para discutir acerca de las ventas, las reducciones de los precios, la capacitación, la presentación, la publicidad, etc.	
Conducta administrativa	Mi administrador de la sucursal apoya a los empleados cuando presentan nuevas ideas sobre el servicio al cliente	Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000
	Mi administrador establece estándares de calidad claros de un buen servicio al cliente	
	Mi administrador se reúne regularmente con los empleados para discutir los objetivos del trabajo	
	Mi administrador acepta las responsabilidades de su trabajo	
	Mi administrador prepara a la gente en diferentes trabajos para trabajar juntos en servir a los clientes	
	Mi administrador trabaja en mantener una rutina ordenada en el funcionamiento de la sucursal	
Liderazgo	Mi jefe muestra interés en responder mis preguntas	Andrews & Rogelberg, 2001
	Recibo apoyo adecuado de la administración para hacer bien mi trabajo	
	Hay comunicación efectiva entre mi jefe y yo	

Equipo de cómputo/Recursos

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Apoyo de logística	El equipo y la maquinaria en la sucursal están funcionando bien y rara vez se descomponen	Schneider & Bowen, 1993
Tecnología de servicio	Mejoramos nuestras capacidades de servicio a través del uso de tecnología de punta	Lytle, Hom y Mokwa, 1998
	La tecnología es usada para diseñar y desarrollar niveles altos de calidad de servicio	
	Usamos altos niveles de tecnología para apoyar los esfuerzos del empleado de servicio	

SERVICIO INTERDEPARTAMENTAL

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Apoyo de sistemas	La administración del banco está segura que cada sucursal está adecuadamente dotada de personal	Schneider & Bowen, 1993
Clientes internos	Los clientes internos dependen o reciben trabajo de otras unidades de la biblioteca	Hernon & Altman, 1998
	El personal de servicios al público son clientes de diferentes unidades que adquieren, catalogan, procesan y acomodan los materiales en la estantería	
Servicio interdepartamental	¿Cómo calificaría el conocimiento del trabajo del personal en esta área?	Schneider, White & Paul, 1998
	¿Cómo calificaría la calidad del servicio en general proporcionado por usted en esta área?	
	El personal de mi área es muy cooperativo	
S/N	¿La biblioteca entera (todas las unidades y el personal) abrazan la calidad del servicio y trabajan hacia los mismos fines?	Cullen, 2001
Cooperación y coordinación	Los empleados se apoyan mutuamente	Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001
	Los empleados del departamentos de partes trabajan eficazmente con los empleados del departamento de servicio	
	Los departamentos cooperan para que el trabajo se haga eficaz y eficientemente	
	Los empleados tienen una buena relación de trabajo con sus administradores	
S/N	¿Hay un sentido de camaradería entre el personal?	Montgomery & Cook, 2005

CLIMA DE SERVICIOS

CLIMA DE SERVICIO GLOBAL

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Calidad percibida del producto/servicio	Los productos y servicios de nuestra compañía satisfacen las necesidades de nuestros clientes	Schmit & Allscheid, 1995
	Estoy orgulloso de la calidad de los productos de nuestra compañía	
Estimado de la satisfacción del cliente	En general, ¿qué tan satisfecho piensa que los clientes están con la calidad del servicio que reciben?	Johnson, 1996
Clima de servicio global	¿Cómo calificaría el conocimiento y las habilidades de los empleados en su empresa para entregar trabajo y servicio de calidad superior?	Schneider, White & Paul, 1998
	¿Cómo calificaría los esfuerzos para medir y seguir la trayectoria de la calidad del trabajo y el servicio en su empresa?	
	¿Cómo calificaría el reconocimiento y recompensas que los empleados reciben por la entrega de trabajo y servicio superior?	
	¿Cómo calificaría la calidad en general del servicio proporcionado por su empresa?	
	¿Cómo calificaría el liderazgo mostrado por la administración en su empresa en apoyo al esfuerzo de la calidad del servicio?	
	¿Cómo calificaría la eficacia de las comunicaciones dirigidas a los empleados y los clientes?	
S/N	Describe el clima organizacional en general en su lugar de trabajo	Montgomery & Cook, 2005
	¿Cómo describiría el papel que juega la administración en crear y mantener este clima?	
Clima de servicio global	Los empleados en nuestra organización tienen conocimientos del trabajo y las habilidades para entregar trabajo y servicio de calidad superior	Salanova, Agut & Peiró, 2005
	Los empleados reciben el reconocimiento y las recompensas por la entrega de trabajo y servicio superior	
	La calidad del servicio proporcionado por nuestra organización en general es excelente	
	A los empleados se les provee con las herramientas, tecnología y otros recursos que apoyan la entrega de trabajo y servicios de calidad	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

DIMENSIÓN	ÍTEMES	AUTOR(ES)
Atención/ Retención del cliente	Cuando los clientes tratan de cerrar sus cuenta nadie trata realmente de conservarlos [puntuación contraria]	Schneider & Bowen, 1993
Apoyo al servicio	(La compañía X) realiza el esfuerzo necesario para mejorar el servicio al cliente externo	Schmit & Allscheid, 1995
	La compañía X) realiza el esfuerzo necesario para mejorar el servicio al cliente interno	
Trato al cliente	Los empleados se preocupan por el cliente como les gustaría que se preocuparan por ellos	Lytle, Hom & Mokwa, 1998
	Los empleados hacen su "último esfuerzo" por los clientes	
	Somos notablemente más amigables y corteses que nuestros competidores	
	Los empleados se salen de su camino para reducir los inconvenientes a los clientes	
Orientación al cliente	Mi empresa hace un buen trabajo manteniendo informados a los clientes de los cambios que les afecten	Schneider, White & Paul, 1998
	Los altos funcionarios en mi empresa tienen un plan para mejorar la calidad de nuestro trabajo y servicio	
Orientación organizacional al servicio	Permitir a los clientes devolver la mercancía sin problema	Borucki & Burke, 1999
	Tener la mercancía desplegada para que sea fácil encontrarla	
	Poder realizar la compra rápidamente	
Orientación al cliente	La satisfacción del cliente es la prioridad número uno de la empresa	Andrews & Rogelberg, 2001
Orientación al cliente	Notificación acerca de materiales de nuevo ingreso	Majid, Anwar & Eisenschitz, 2001
	Adecuación de las actividades promocionales	
	Programa de educación de usuarios	
Compromiso del empleado	Los empleados dicen que están orgullosos de trabajar aquí	Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001
	Los empleados permanecerían con este concesionario aún si les ofrecen un trabajo en otro lugar	
	Los empleados hacen sacrificios personales, cuando se requiere, para ayudar al éxito del concesionario	
	Los empleados recomendarían este lugar como un buen lugar de trabajo	
	Los empleados consistentemente se anticipan a las necesidades de los clientes y adoptan medidas oportunas para satisfacer sus necesidades	
	Los empleados recomendaron los productos y servicios de la compañía	
Orientación al servicio	Los clientes son valorados verdaderamente	
	Los empleados están comprometidos para desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes	
	Los empleados están comprometidos para proporcionar servicio superior a los clientes	
Orientación al cliente	Las políticas y procedimientos en la organización contribuyen a la entrega de servicios excelentes	Little & Dean, 2006
	Mantenemos un alto nivel de compromiso con nuestros clientes	

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Prácticas administrativas	Mi administrador de la sucursal apoya a los empleados cuando presentan nuevas ideas sobre el servicio al cliente	Schneider, Parkington & Buxton, 1980
	Mi jefe establece estándares de calidad claros para el buen servicio al cliente	
	Mi administrador acepta las responsabilidades de su trabajo	
	Mi administrador trabaja en mantener una rutina ordenada en el funcionamiento de la sucursal	
Prácticas administrativas	El administrador de la sucursal establece estándares de calidad claros sobre buen servicio al cliente	Schneider & Bowen, 1993
Sistemas de servicio	Es fácil para los clientes contactar a la persona correcta cuando tienen problemas	Johnson, 1996
	Se definieron los procedimientos para cuando se cometen errores	
Recompensas por el servicio	La administración proporciona excelentes incentivos y recompensas a todos los niveles por la calidad del servicio, no solamente por la productividad	
	Esta organización celebra notablemente el servicio excelente	
Prevención de las fallas del servicio	Nos esforzamos por prevenir los problemas del cliente	
	Nos esforzamos para evitar o prevenir los problemas con el cliente más que reaccionar a los problemas una vez que ocurran	
	Escuchamos activamente a nuestros clientes	
Recuperación de las fallas del servicio	Tenemos un excelente sistema de manejo de quejas del cliente para el seguimiento del servicio	Lytle, Hom & Mokwa, 1998
	Hemos establecido grupos de solución de problemas para mejorar nuestra habilidad para resolver las fallas del servicio	
	Hacemos llamadas de seguimiento del servicio para confirmar que nuestros servicios están siendo proporcionados apropiadamente	
	Proporcionamos a todos los clientes una garantía de servicio explícita	
Comunicación de los estándares del servicio	No esperamos que los clientes se quejen, usamos estándares internos para localizar las fallas antes que recibamos las quejas de los clientes	
	Se realiza el esfuerzo de explicar los resultados de la investigación del cliente a cada empleado en términos entendibles	
	Tenemos una cadena desarrollada de objetivos vinculados a cada sucursal para apoyar la visión corporativa	
	Las medidas de desempeño del servicio son comunicadas abiertamente a todos los empleados sin importar su posición o función	
Autorización al empleado	Los empleados a menudo toman decisiones importantes por el cliente sin buscar la aprobación del administrador	
	Los empleados tienen la libertad y autoridad para actuar de manera independiente para proporcionar servicio excelente	
Prácticas administrativas	Mi administrador está muy comprometido con mejorar la calidad del trabajo y el servicio de nuestra área	Schneider, White & Paul, 1998
	Mi administrador reconoce y aprecia la alta calidad del trabajo y el servicio	
	Insuficientes autorizadores de cheques para aprobar los	

	cheques del cliente	
	Personal inadecuado durante las ausencias o los descansos	
Énfasis en la meta	Aproximarse rápidamente al cliente	
	Ser amigable y servicial con todos los clientes	
Recompensas monetarias	Recibe elogios y reconocimiento de su administrador inmediato	
	Tendrá una mejor oportunidad de obtener un acenso en el trabajo	
Recompensas no monetarias	Recibirá elogios y reconocimientos de su administrador inmediato	
	Tengo mayor oportunidad de obtener un puesto más alto	Borucki & Burke, 1999
Obstáculos relacionados a la mercancía	Los percheros y mostradores revueltos en el piso durante las horas de venta	
	La mercancía no se saca rápidamente del almacén	
	La mercancía no es etiquetada o rotulada	
Obstáculos relacionados a recursos humanos	Asociados de ventas insuficientes para manejar el flujo de clientes	
Prácticas administrativas	Mi jefe está comprometido con mejorar la calidad de nuestro servicio	
	Mi jefe me alienta a entregar servicio de alta calidad	
	Mi jefe aprecia la alta calidad del servicio	
	Si realizo bien mi trabajo, recibo reconocimientos y recompensas adecuados	
	Mi jefe me reconoce por la entrega de servicio de alta calidad	
	Si proporciono servicio de alta calidad, seré recompensado	
	Mi jefe utiliza las recompensas para indicar a los empleados la clase de trabajo que están realizando	
	Mi jefe establece estándares de calidad claros para el buen servicio al cliente	
	Mi jefe me dice que se espera servicio al cliente de alta calidad	
	El servicio al cliente de alta calidad se enfatiza como la mejor forma de conservar a los clientes	
	Mi jefe apoya a los empleados cuando llegan con nuevas ideas sobre cómo mejorar el servicio al cliente	Andrews & Rogelberg, 2001
Competencia y consistencia administrativa	Los administradores administran con base a compromisos	
	Los administradores comunican claramente los objetivos y responsabilidades del trabajo	
	Los administradores actúan sobre las nuevas ideas proporcionadas por los empleados	
	Los administradores tratan a todos consistentemente con respeto	
	Los administradores inspiran compromiso hacia las misiones y metas del concesionario	
	Los administradores consideran las metas del concesionario y los empleados cuando toman decisiones	
	El trabajo está distribuido justamente a los empleados	Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001
S/N	¿Son fuertemente apreciados el trabajo y la iniciativa?	Montgomery & Cook, 2005
Prácticas administrativas	Mi administrador inmediato/líder del equipo pone mucho énfasis en dar buen servicio a los clientes	Little & Dean, 2006

RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE

DIMENSIÓN	ÍTEMS	AUTOR(ES)
Retroalimentación del cliente	Mi empresa pide a los clientes externos evaluar la calidad del trabajo y el servicio Se nos informa acerca de las evaluaciones del cliente externo sobre la calidad del servicio entregado por mi empresa	Schneider, White & Paul, 1998
Retroalimentación del cliente	Me reúno regularmente con mi jefe para discutir mi desempeño en el servicio	Andrews & Rogelberg, 2001
Retroalimentación del cliente	Esta compañía nos informa acerca de las evaluaciones de la calidad del servicio que entregamos	Little & Dean, 2006

ANEXO D

ENCUESTA DEL CLIMA DE SERVICIO

Encuesta del clima de servicio

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre la calidad del servicio que se ofrece en la biblioteca en que usted trabaja. Por favor, lea atentamente cada frase y seleccione una sola respuesta, la que mejor refleje su percepción.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*Obligatorio

Clima de servicio *

	1 En muy poca medida	2 En una medida limitada	3 En cierta medida	4 En buena medida	5 En gran medida
1. Disponemos de los suministros y equipo necesario para la realización de nuestras actividades.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi jefe inmediato reconoce y recompensa el servicio excelente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La biblioteca mantiene un programa de formación de usuarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mi jefe inmediato nos consulta sobre los cambios relacionados con los servicios y procedimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los programas de formación de usuarios se promueven adecuadamente entre toda la comunidad de la institución.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Se mantiene informados a los usuarios sobre el cambio o establecimiento de las políticas que les afectan.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. En la biblioteca se nos proporciona la capacitación necesaria para brindar servicios excelentes a los usuarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Hablamos con nuestro jefe inmediato sobre los objetivos, metas y responsabilidades del trabajo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mi jefe inmediato					

hace mucho énfasis en brindar un buen servicio a los usuarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mi jefe inmediato tiene un plan para mejorar la calidad de los servicios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Los servicios que se proporcionan en la biblioteca satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Los usuarios de mi biblioteca están muy satisfechos con la calidad de los servicios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mi jefe inmediato nos facilita la información necesaria sobre las políticas y procedimientos para realizar nuestro trabajo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Al establecer o cambiar las políticas de la biblioteca se consideran las necesidades de los usuarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Existe compañerismo entre todo el personal de la biblioteca.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. El personal de mi área de trabajo posee las competencias adecuadas para la entrega de servicios de calidad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. El personal de toda la biblioteca colaboramos para satisfacer las necesidades del usuario y ofrecer servicios de calidad excelente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Mi jefe inmediato se preocupa de enseñar las actividades realizadas en nuestra área a los nuevos bibliotecarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Mi jefe inmediato nos pide nuestra opinión sobre la implementación de nuevos servicios o procedimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Se le informa a los usuarios sobre					

nuevos servicios y recursos documentales.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Se nos capacita de forma conveniente cuando se introducen nuevos recursos de información y/o establecen nuevos servicios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Las políticas y procedimientos de la biblioteca nos ayudan a entregar servicios excelentes.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Mi jefe inmediato siempre está dispuesto a ayudarnos y guiarnos cuando se lo solicitamos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Cuando se diseñan o cambian los servicios se toma en cuenta su calidad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Nos informan sobre las evaluaciones de los usuarios relacionadas con la calidad de los servicios que proporcionamos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. En general, los integrantes de mi área de trabajo mantenemos buenas relaciones con nuestro jefe inmediato.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Recibimos la capacitación adecuada sobre el uso del sistema y el equipo de cómputo para realizar nuestras funciones.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. La biblioteca dispone de los recursos financieros necesarios para mantener y mejorar la calidad de los servicios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Mi jefe inmediato nos consulta sobre la introducción de nuevos sistemas de cómputo o recursos documentales.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Mi jefe inmediato está abierto a escuchar nuestras sugerencias para mejorar el servicio al	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

cliente.					
31. El acervo de la biblioteca cuenta con los recursos documentales idóneos para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Mi área de trabajo cuenta con el personal suficiente para entregar servicios de calidad.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Siempre hay alguien que auxilie a los usuarios cuando tienen dudas o preguntas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Mi jefe inmediato realiza un buen trabajo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Mi jefe inmediato ha establecido estándares de calidad claros para el servicio excelente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Mi jefe inmediato está comprometido con mejorar la calidad del servicio.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Se atienden las quejas y sugerencias de los usuarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. La biblioteca solicita a los usuarios evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. La calidad de los servicios de la biblioteca es excelente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Información demográfica, de formación y laboral

Seleccione una opción en cada uno de los siguientes puntos.

Género *

- Hombre
- Mujer

Edad *

- 20 años – 29 años
- 30 años – 39 años

- 40 años – 49 años
- 50 años – 59 años
- 60 años o más

Educación *

Elija el último nivel de estudios alcanzado.

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Licenciatura
- Diplomado
- Maestría
- Doctorado
- Otro:

Actividad o actividades que desempeña en la biblioteca *

Puede elegir más de una actividad

- Selección
- Adquisiciones
- Análisis bibliográfico
- Circulación
- Hemeroteca
- Consulta
- Consulta especializada
- Aspectos de cómputo
- Formación de usuario
- Actividades administrativas
- Actividades secretariales
- Otro:

Años de servicio en la biblioteca *

- Menos de un año
- 1 – 5 años
- 6 – 10 años
- 11 – 15 años
- 16 – 20 años
- 21 – 25 años
- 26 años o más

Institución en la que labora *

Biblioteca y, si es el caso, departamento, unidad, sección en la que labora *

Enviar

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

BIBLIOGRAFÍA

- Anand, R. & UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.
- Andrews, T. L. & Rogelberg, S. G. (2001). A new look at service climate: its relationship with owner service values in small businesses. *Journal of Business and Psychology*, 16, 119-131. Recuperado el 8 de mayo de 2009, de <http://www.springerlink.com/content/h288j004755136t0/fulltext.pdf>
- Ashkanasy, N. M. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2004). *Anuario estadístico 2004. Población escolar de licenciatura y técnico superior en Universidades e Institutos Tecnológicos*. México: ANUIES. Recuperado el 24 de junio de 2008, de http://www.anuies.mx/servicios/e_educacion/docs/anuario_estadistico_2004_licenciatura.pdf
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2007). *Catálogo de carreras de licenciatura en universidades e institutos tecnológicos*. México: ANUIES. Recuperado el 24 de junio de 2008, de http://www.anuies.mx/servicios/catalogo_nvo/Catalogo_2007Version_Final_red.pdf
- Bahamondes Cid, F. & Arenas, M. L. (2007). Clima laboral en el SIBUC: evaluación y estrategias para lograr un ambiente de trabajo efectivo. En J. Lau (Comp.), *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 229-257). México: Library Outsourcing Services.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2005). *EQ-i development summary*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl.), 13-25. Recuperado el 13 de agosto de 2008, de <http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: a simulation. *Organizational Research Methods*, 1(4), 355-373.

- Borucki, C. C. & Burke, M. J. (1999). An examination of service related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 943-962.
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18(Suppl.), 124-131. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de <http://www.psicothema.com/pdf/3287.pdf>
- Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin* 29(10), 1-12.
- Brackett, M. A. & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(Suppl.), 34-41. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de <http://www.psicothema.com/pdf/3273.pdf>
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2007). *Las claves de la inteligencia emocional: la forma más rápida y fácil de poner a funcionar su coeficiente emocional*. Bogotá: Norma.
- Bradberry, T. R. & Su, L. D. (2006). Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence. *Psicothema*, 18(Suppl.), 59-66. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de <http://www.psicothema.com/pdf/3277.pdf>
- Brown, F. W., Bryant, S. E. & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence –as measured by the EQI– influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Browne, K. (2005). 2004-05 complete research grant project. *Law Library Journal*, 97(4), 839-842.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: a multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Butler, C. J. & Chinowsky, P. S. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- Cabello González, R., Fernández Berrocal, P., Ruiz Aranda, D. & Extremera Pachecho, N. (2006). Una aproximación a la integración de diferentes medidas de regulación emocional. *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 155-166.
- Calvert, P. J. (2001). International variations in measuring customer expectations. *Library Trends*, 49(4), 732-757.
- Calvert, P. J. & Herson, P. (1997). Surveying service quality within university libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 23(5), 408-415.

- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Moliner, C. (2012). Validation of a measure of service climate in organization. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 28(2), 69-80.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Caruso, D. R., Salovey, P. & Mayer, J. D. (2003/2004). Emotional intelligence and emotional leadership. En P. Salovey, M. A. Brackett y J. D. Mayer (Eds.). *Emotional intelligence: key readings on the Mayer and Salovey Model*, (305-325). Port Chester, N.Y.: Dude Publishing.
- Cavallo, K. & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence leadership study. Recuperado el 25 de mayo de 2010. <http://www.eiconsortium.org>.
- Chan, D. C. & Auster, E. (2003). Factors contributing to the professional development of reference librarians. *Library and Information Science Research*, 25(3), 265-286.
- Cherniss, C. (2005). La inteligencia emocional y la eficacia organizativa En C. Cherniss y D. Goleman (Eds.). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp. 35-46). Barcelona: Kairós.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project management competencies. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- ClimateQUAL: organizational climate and diversity assessment: procedures manual. (2007). College Park, Md.: University of Maryland Libraries. Recuperado el 3 de Julio de 2009, de http://lib.umd.edu/ocda/procedures_manual.pdf
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440.
- Cook, C. & Heath, F. (2001). The ARL LibQUAL+ Pilot Project: an update. *Journal of Library Administration*, 35(4), 47-53.
- Cook, C., Heath, F. & Thompson, B. (2001). LibQUAL+: one instrument in the new measures toolbox. *Journal of Library Administration*, 35(4), 41-46.
- Cook, C. & Thompson, B. (2000). Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality. *Journal of Academic Librarianship*, 26(4), 248-258.
- Corona, M. A. (2010). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: a Hispanic American examination. *The Business Journal of Hispanic Research*, 4(1), 22-34.

- Coté, S., Lopes, P. N., Salovey, P. & Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership in small groups. *Leadership Quarterly*, 21, 496-508.
- Cullen, R. (2001). Perspectives on user satisfaction surveys. *Library trends*, 49(4), 662-686.
- Dansereau, F. & Alutto, J. A.. (1990). Level-of-analysis issue in climate and culture research. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 193-236). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Dean, A. M. (2004). Links between organisational and customer variables in service delivery: evidence, contradictions and challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4), 332-350.
- Delgado Torres, N. A. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia. *Revista Iberoamericana de Bibliotecología*, 29(2), 99-117.
- Díaz, R. y Zavala, G. (2006). Diagnóstico de clima organizacional; un análisis conceptual y metodológico. Recuperado el 15 de enero de 2013, de <https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material.../492334>
- Dietz, J., Pugh, D. S. & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47, 81-92. Recuperado el 16 de julio de 2008, de http://www.ivey.uwo.ca/faculty/Dietz_AMJ-2.pdf
- Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Dries, N. & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: a metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 749-770.
- Eidson, M. (2008). Using "emotional intelligence" in the reference interview. *Colorado Libraries*, 26(2), 8-10.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and emotion*, 6(3/4), 169-200.
- Elorza Pérez-Tejeda, H. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud* (3a ed.). México: Cengage Learning.
- Extremera Pacheco, N. & Fernández-Berrocal, P. (2004a). El uso de las medidas de habilidad en el ámbito de la inteligencia emocional. *Boletín de Psicología*, (80), 59-77. Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N80-3.pdf>
- Extremera Pacheco, N. & Fernández Berrocal, P. (2004b). La inteligencia emocional en la vida cotidiana. En Universidad para mayores. Aula de formación abierta 2003-2004, 111-116. Málaga: Gráficas Anarol.

- Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P., Mestre Navas, J. M. & Guil Bozal, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2) 209-228.
- Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P., Ruiz-Aranda, D. & Cabello, R. (2006). Inteligencia emocional, estilos de respuesta y depresión. *Ansiedad y Estrés*, 12(2/3), 191-205.
- Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P. & Salovey, P. (2006). Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: reliabilities, age and gender differences. *Psicothema*, 18(Suppl.), 42-48. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de <http://www.psicothema.com/pdf/3274.pdf>
- Farahani, M., Taghadosi, M. & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: a case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.
- Feldman, R. S. (2003). *Introducción a la psicología*. 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera Pacheco, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93.
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera Pacheco, N. (2006a) Emotional intelligence: a theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18(Suppl.) 7-12. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de <http://www.psicothema.com/pdf/3270.pdf>
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera Pacheco, N. (2006b). La investigación de la inteligencia emocional en España. *Ansiedad y Estrés*, 12(2/3) 139-153.
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera Pacheco, N. (2008). A review of trait meta-mood research. *International Journal of Psychology Research*, 2(1/2), 39-67.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera Pacheco, N. & Palomera, R. (2008). Emotional intelligence as a crucial mental ability on educational context. En J. C. Nuñez, A. Valle, S. Rodríguez y J. A. González Pienda (Eds.). *Handbook of Instructional Resources and Their Applications in the Classroom* (pp. 1-23). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera Pacheco, N. & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.
- Feyerherm, A. E. & Rice, C. L. (2002). Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 343-362.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion – and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57(6), 719-740.

- Flowers, J. L. (2000). Emotional intelligence in the workplace – Report for the 1999 Charleston Conference. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, 24(3), 431-433.
- Gardner, H. (2008). *Inteligencias múltiples*. Paidós Surcos 16. México: Paidós.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence.” *Human Relations*, 53(8), 1036-1037.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. México: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2005a). Inteligencia emocional: temas en la creación de paradigmas. En C. Cherniss y D. Goleman (Eds.). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp. 47-62). Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2005b). Una teoría de rendimiento basada en la inteligencia emocional. En C. Cherniss y D. Goleman (Eds.). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp. 63-84). Barcelona: Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *El líder resonante crea más*. Bestseller 540. México: Debolsillo.
- Góngora Cortés, J. J. & Hernández Ramírez, R. (1999). *Estadística descriptiva*. México: Trillas.
- Gowing, M. K. (2005). Medición de la competencia emocional individual. En C. Cherniss y D. Goleman (Eds.). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp. 133-202). Barcelona: Kairós.
- Gragg, P. (2008). From theory to practice: Operation emotional intelligence. *Legal Reference Services Quarterly*, 27(2/3), 241-253.
- Greco, C. (2010). Las emociones positivas: su importancia en el marco de la promoción de la salud mental en la infancia. *Liberabit*, 16(1), 81-94. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n1/a09v16n1.pdf>.
- Gross, R. (2012). *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta*. 5ª ed. México: Editorial El Manual Moderno.
- Guillén Ramo, L., Saris, W. E. & Boyatzis, R. E. (2009). The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. *Journal of Management Development*, 28(9), 771-793.
- Gupta, A. (2010). *Route to customer satisfaction is through employees: impact of management practices*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

- Harer, J. B. (2008). Employees as customers judging quality: enhancing employee assessment. *New Library World*, 109(7/8), 307-320.
- Hayashi, A. & Ewert, A. (2006). Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T. & Droulers, M. (2008). Relationship marketing: the impact of emotional intelligence and trust on bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 183-199.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernon, P. & Altman, E. (1998). *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association.
- Hernon, P. & Rossiter, N. (2006). Emotional intelligence: which traits are most prized? *College and Research Libraries*, 67(3), 260-275.
- Hernon, P. & Rossiter, N. (2007). 360-Assessment. In P. Hernon & N. Rossiter (eds). *Making a difference: Leadership and academic libraries*. Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Hernon, P. & Whitman, J. R. (2001). *Delivering satisfaction and service quality: a customer-based approach for libraries*. Chicago: American Library Association.
- Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13-35.
- Hui, C. H., Chiu, W. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K. & Tse, H. H. M. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisor on frontline employee service quality: a multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 151-172.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James, L. R., Demartee, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- James, L. R., Demartee, R. G. & Wolf, G. (1993). r_{wg} : an assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- James, L. R., James, L. A. & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 40-84). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Jia, R., Reich, B. H. & Pearson, J. M. (2008). IT service climate: an extension to IT service quality research. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(5), 294-320.

- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Klem, C. & Schlechter, A. F. (2008). The relationship between leader emotional intelligence and psychological climate: an exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 39(2), 9-23.
- Koman, E. S. & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- Kreitz, P. A. (2009). Leadership and emotional intelligence: a study of university library directors and their senior management teams. *College and Research Libraries*, 70(6), 531-554.
- Kyrillidou, M. & Baughman, M. S. (2009). ClimateQUAL: organizational climate and diversity assessment. *College and Research Libraries News*, 70(3), 154-157.
- Kyrillidou, M., Lowry, C., Hanges, P., Aiken, J. & Justh, K. (2009). ClimateQUAL: organizational climate and diversity assessment. *Proceedings of the National Conference of the Association of College and Research Libraries, USA*, 14, 150-164. Recuperado el 3 de junio de 2009, de http://www.climatequal.org/bm~doc/kyrillidou_climatediversityassessment.pdf
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230.
- Lasio Morello, M. V. (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, (30), 87-95. Recuperado el 15 de enero de 2013, de <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/view/109/111>.
- Lau, J. (Comp.). (2007). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. México: Library Outsourcing Service.
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Lilienfeld, S. O., Lynn, S. J., Namy, L. L. & Woolf, N. J. (2011). *Psicología: una introducción*. Madrid: Pearson Educación.
- Little, M. M. & Dean, A. M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality*, 16(5), 460-476.

- López, V. (2007). La inteligencia social: aportes desde su estudio en niños y adolescentes con altas capacidades cognitivas. *Psykhé*, 16(2), 17-28.
- López-Zafra, E., García-Retamero, R. & Berrios Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62(1), 97-114.
- Lytle, R. S., Hom, P. W. & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2006). Employee experiences and customer satisfaction: toward a framework for survey design with a focus on service climate. En A. I. Kraut (ed.). *Getting action from organizational surveys: new concepts, technologies and applications* (pp. 53-75). San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Majid, S., Anwar, M.A. & Eisenschitz, T.S. (2001). User perceptions of library effectiveness in Malaysian agricultural libraries. *Library Review*, 50(4), 176-186.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Martines, D., Fernández-Berrocal, P. & Extremera Pacheco, N. (2006). Ethnic group differences in perceived emotional intelligence within the United States and Mexico. *Ansiedad y Estrés*, 12(2/3), 317-327.
- Martínez-Tur, V., Peiró Silla, J. M. & Ramos, J. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Madrid: Editorial Síntesis.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N., Peiró, J. M. & Potocnik, K. (2011). Liking service climate and disconfirmation of expectations as predictors of customer satisfaction: a cross-level study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1189-1213.
- Mayer, J. D. & Caruso, D. (November/December 2002). The effective leader: understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal Online*. Recuperado el 13 de agosto de 2008, de http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=384
- Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999/2004). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. En P. Salovey & J. D. Mayer (Eds.). *Emotional intelligence: key readings on the Mayer and Salovey Model* (pp. 123-160). Port Chester, N.Y.: Dude Publishing.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997/2004). What is emotional intelligence? En P. Salovey & J. D. Mayer (Eds.). *Emotional intelligence: key readings on the Mayer and Salovey Model* (pp. 29-59). Port Chester, N.Y.: Dude Publishing.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. En R. J. Sternberg (Ed.). *The handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2002). *MSCEIT user's manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97-105.
- McClure, C. R. & Samuels, A. R. (1985). Factors affecting the use of information for academic library decision making. *College and Research Libraries*, 46(6), 483-498.
- Mills, J. & Lodge, D. (2006). Affect, emotional intelligence and librarian-user interaction. *Library Review*, 55(9), 587-597.
- Molero Moreno, C., Saíz Vicente, E. & Esteban Martínez, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11-30.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Montgomery, J. G. & Cook, E. I. (2005). A place to begin: emotional intelligence. En *Conflict management for libraries: strategies for a positive, productive workplace* (pp. 140-160). Chicago, Ill.: American Library Association.
- Morris, C. G. & Maisto, A. A. (2009). *Psicología*. 13a ed. México: Prentice Hall.
- Nadiri, H. & Mayboudi, S. M. A. (2010). Diagnosing university students' zone of tolerance from university library services. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 15(1), 1-21.
- Nitecki, D. A. & Herson, P. (2000). Measuring service quality at Yale University's Libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 26(4), 258-273.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C. y Sass, M. (2004). The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human performance*, 17(2), 219-243.
- Pagano, R. R. (2011). *Estadística para las ciencias del comportamiento* (9ª ed.). México: Cengage Learning.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(1), 5-12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Parker, P. A. & Sorensen, J. (2008). Emotional intelligence and leadership skills among NHS managers: an empirical investigation. *International Journal of Clinical Leadership*, 16, 137-142.
- Pérez-Dueñas, C., Pacheco Ungueti, A. P., Lupiañez, J. & Acosta, A. (2006). Inteligencia emocional e interferencia *stroop* emocional en participantes con ansiedad rasgo elevada vs. baja. *Ansiedad y Estrés*, 12(2/3), 251-265.
- Pérez Nieto, M. A. & Redondo Delgado, M. M. (2006). Procesos de valoración y emoción: características, desarrollo, clasificación y estado actual. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 9(22). Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://reme.uji.es/articulos/numero22/revisio/texto.html>.
- Pérez Pérez; N. & Castejón Costa, J. L. (2006). La inteligencia emocional como predictor del rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Ansiedad y Estrés*, 12(2/3), 396-400.
- Pineda Godínez, L. U. (2008). *Diferencias de inteligencia emocional en estudiantes universitarios de las carreras de administración, ingeniería y psicología*. Tesis licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.
- Promis, P. (2008). Are employers asking for the right competencies?: A case for emotional intelligence. *Library Leadership and Management*, 22(1), 24-29.
- Ramos Linares, V., Piqueras Rodríguez, J. A., Martínez González, A. E. & Oblitas Gaudalupe, L. A. (2009). Emoción y cognición. Implicaciones para el tratamiento. *Terapia psicológica*, 27(2), 227-237. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-48082009000200008&script=sci_arttext
- Reeve, J. (2010) *Motivación y emoción*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Regner, E. (2008). Validez convergente y discriminante del Inventario de Cociente Emocional (EQ-i). *Interdisciplinaria*, 25(1), 29-51. Recuperado el 30 de octubre de 2008, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/180/18025102.pdf>
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Robles Valdés, G. (2011). El líder transformacional, promotor del cambio. *Dirección estratégica*, Edición 39, Recursos humanos. Recuperado el 17 de diciembre de 2012, de <http://direccionesstrategica.itam.mx/?p=2199>.
- Rodríguez Sutil, Carlos (1998). Emoción y cognición. James, más de cien años después. *Anuario de psicología*, 29(3), 3-23. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61489/88336>.
- Rosenstein, L. L. (2000). Emotional intelligence in the workplace – Report of a Program at ALA Midwinter 2000. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, 24(4), 502-503.

- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Ruiz Vaca, J. O: (2004). *LIBQUAL: una propuesta para evaluar la calidad de los servicios en las bibliotecas académicas*. Tesis de licenciatura en biblioteconomía. Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, México, D.F., México.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. En C. R. Snyder (Ed.). *Coping: The psychology of what works* (pp. 141-164). New York: Oxford University Press
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D. & Caruso, D. (2002/2004). The positive psychology of emotional intelligence. En P. Salovey, M. A. Brackett & J. D. Mayer (Eds.). *Emotional intelligence: key readings on the Mayer and Salovey Model* (pp. 61-79). Port Chester, N.Y.: Dude Publishing.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C. & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.). *Emotion, disclosure, and health* (pp. 125-154). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A. & Lyon, J. S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model. *Journal of Applied Psychology*, 92(67), 1741-1750.
- Sánchez, M. T., Montañes, J., Latorre, J. M. & Fernández Berrocal, P. (2006). Análisis de las relaciones entre la inteligencia emocional percibida y la salud mental de la pareja. *Ansiedad y Estrés*, 12(2/3), 343-353.
- Schmidt, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: the customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 248-256.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.

- Schneider, B. (1990). The climate for service: an application of the climate construct. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 383-412). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.). *Handbooks of organizational culture and climates* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993). The service organization: human resources is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G. & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: evolution of a construct. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.). *Handbooks of organizational culture and climates* (pp. 21-36). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schneider, B., Macey, W. H. & Young, S. A. (2006). The climate for service: a review of the construct with implications for achieving CLV goals. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2/3), 111-132.
- Schneider, B., Parkington, J. J. & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B., Wheeler, J. K. & Cox, J. F. (1992). A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716.
- Schneider, B. & White, S. S. (2004). *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.

- Schneider, M. S. (1991). Stress and job satisfaction among employees in a public library system with a focus on public service. *Library and Information Science Research*, 13(4), 385-404.
- Shainesh, G. & Sharma, T. (2003). Linkages between service climate and service quality: a study of banks in India. *IIMB Management Review*, 15(3), 74-81.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.
- Sivanathan, N. & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198-204.
- Soudek, M. (1983). Organizational climate and professional behavior of academic librarians. *Journal of Academic Librarianship*, 8(6), 334-338.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Tornow, W. W. & Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115.
- Vázquez Rangel, M. G. & Santamaría Huerta, R. G. (2011). *Inteligencia emocional: un estudio comparativo entre alumnos de la Facultad de Psicología, Medicina y Derecho de la UNAM*. Tesis licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92.
- Wiley, J. W. (1991). Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial cost. *Human Resource Planning*, 14(2), 117-127.
- Yammarino, F. J. & Dansereau, F. (2011). Multilevel issue in organizational culture and climate research. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.). *Handbooks of organizational culture and climates* (pp. 50-76). 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.