

## DISEÑO DEL TRABAJO Y CARACTERÍSTICAS LABORALES ASOCIADAS A LAS TAREAS EN BIBLIOTECAS PÚBLICAS: UNA REVISIÓN SISTEMATIZADA

---

Jose Maestro-Galán

Dep. de Biblioteconomía y Documentación — Universidad de Salamanca

0009-0006-3750-9929

España

[mgalan@usal.es](mailto:mgalan@usal.es)

Eje: Perspectivas para la Profesión y Aportes de las Asociaciones Profesionales

### 1 Introducción

Si el trabajo puede considerarse como un elemento beneficioso o perjudicial para una persona trabajadora depende en gran medida de cómo se ha diseñado su puesto trabajo (Van Den Broeck & Parker, 2017). El diseño del trabajo es la disciplina que se encarga de analizar el conjunto de procesos y resultados de cómo un puesto de trabajo se estructura, organiza y experimenta (Fraccaroli et al., 2024). Entre las líneas de trabajo más habituales dentro de esta disciplina encontramos el estudio de las características laborales y la relación entre estas y una serie de diferentes resultados organizacionales. Estas características laborales —autonomía, variedad en las tareas, motivación, etc.— se pueden entender como bloques de construcción que componen el diseño del trabajo (Van Den Broeck & Parker, 2017). De esta forma, a partir del estudio de las características laborales en conjunto con otras variables modificadoras, podemos predecir e incidir en la salud y bienestar de las personas trabajadoras. Por esta razón, se ha investigado ampliamente cómo afectan las características laborales a productos organizacionales como la satisfacción o el *burnout* de manera interdisciplinar. Han sido habituales los trabajos en el ámbito de la Psicología Organizacional, de disciplinas sanitarias como Enfermería y Medicina y en Ciencias de la Educación. Todas estas disciplinas suelen tener en común el servicio público y la interacción continua con las personas usuarias de estos servicios. Sin embargo, el análisis de las características laborales en otros sectores que igualmente centran su actividad en torno al usuario como el trabajo en bibliotecas, archivos, museos y centros documentales no ha recibido demasiada atención.

Con el fin de ofrecer un estado del arte que favorezca la investigación de las características laborales en el contexto bibliotecario, el objetivo general de este trabajo es estudiar y reconocer las características laborales relacionadas con las tareas en los puestos de trabajo del personal bibliotecario de bibliotecas públicas. A continuación, se señalan los objetivos específicos:

OE(1): señalar cuáles han sido las características laborales relacionadas con las tareas que se han estudiado en el ámbito de las bibliotecas.

OE(2): conocer cuáles han sido los instrumentos de medida que se han empleado para analizar dichas características.

OE(3): exponer las relaciones que se han encontrado entre las características laborales relacionadas con las tareas y diferentes productos organizacionales estudiados.

## 2 Referencial teórico

Desde que los seres humanos nos organizamos para desarrollar tareas de supervivencia como la recolección o la construcción de viviendas y otras estructuras, hemos identificado actividades, tareas y funciones y las hemos repartido entre los integrantes de las comunidades. No obstante, el estudio del diseño del trabajo desde la perspectiva occidental se ha marcado a partir del trabajo de Adam Smith, *La riqueza de las naciones* en 1776. En esta obra se señalaba que la división del trabajo podría aumentar la productividad, idea que se contraponía al paradigma anterior del trabajo en el que cada persona desarrollaba un trabajo de principio a fin (Van Den Broeck & Parker, 2017, p. 2).

La división del trabajo propuesta por Smith cristalizó en el concepto de la «dirección científica» o taylorismo cuya tesis consiste en que el trabajo ideal está compuesto por tareas individuales, especializadas y muy simplificadas que se repiten a lo largo de la jornada laboral. Esta aproximación al trabajo exige también un mayor control de los tiempos de trabajo y descansos y permitía contratar personal con un coste de formación muy bajo. Pese a ello, la principal crítica a este modelo es la perspectiva deshumanizadora de las personas trabajadoras (Campion & Thayer, 1987, p. 67).

Como respuesta a la corriente taylorista y después de observar los efectos de su implementación con conocidos experimentos como los «estudios Hawthorne» (Franke & Kaul, 1978), el estudio del diseño del trabajo se centró en la teoría de los sistemas sociotécnicos, en la que se reconoce que tanto los aspectos técnicos del trabajo como los organizacionales y sociales son interdependientes. Con esta aproximación, se trabajó en torno a grupos de trabajo autónomos autogestionados con un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral como en el rendimiento. Estos efectos, sin embargo, no siempre se constataron y la implementación de grupos de trabajo debía ser cuidadosa (Van Den Broeck & Parker, 2017, p. 4).

Con el aumento del interés hacia la investigación de las actitudes personales hacia el trabajo y sus resultados surge el primer modelo que relacionó el diseño del trabajo con la motivación, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1965). Su modelo señalaba que, para conseguir mejorar el rendimiento de un empleado y la satisfacción laboral, el trabajo debería enriquecerse en lugar de simplificarse, lo que suponía una visión opuesta al taylorismo. Según Herzberg, el trabajo debería moldearse para incluir «elementos motivadores» que fomentaran el sentimiento de responsabilidad, la sensación de logro, el crecimiento competencial, el reconocimiento y el progreso (Oldham & Fried, 2016, p. 21). Herzberg no solo resultó relevante por su modelo, sino por otras dos razones específicas: a) proporcionó la idea base de los bloques de construcción para la teoría que subyace al diseño del trabajo y b) fue el primer marco teórico que fomentó la investigación empírica sobre el trabajo tal y como es actualmente (Van Den Broeck & Parker, 2017, p. 5).

Persiguiendo el concepto de Herzberg sobre los elementos motivacionales exclusivamente sobre el contenido de los puestos de trabajo, el *Modelo de Características Laborales o Job Characteristics Model (JCM)* creado por parte de Hackman y Oldham (1976) supuso un nuevo punto de inflexión en los modelos teóricos en el ámbito del diseño del trabajo y todavía mantiene una fuerte influencia. Este modelo se desarrolló con el objetivo de especificar las condiciones laborales que favorecerían la motivación interna de las personas trabajadoras. Así, su tesis principal indica que una serie de características laborales concretas afectan a los estados psicológicos del personal de trabajo y estos, a su vez, a ciertos resultados laborales.

El trabajo de Hackman y Oldham propone cinco dimensiones laborales principales o «dimensiones laborales núcleo» (Hackman y Oldham, 1976, p. 257-258).:

- 1) **Variedad de habilidades**: el grado en el que un trabajo exige diferentes actividades para completarlo y, por lo tanto, requiere de distintas habilidades y competencias.
- 2) **Identidad de la tarea**: el grado en el que un trabajo requiere completar una parte del trabajo que se puede identificar como un todo, llevándola a cabo desde el principio hasta un resultado final visible.
- 3) **Significancia de la tarea**: el grado en el que el trabajo tiene un impacto significativo en las vidas o el trabajo de otras personas, ya sea dentro o fuera de la organización.
- 4) **Autonomía**: el grado en el que un trabajo permite de forma significativa libertad, independencia y juicio a la hora de estructurar el trabajo y en determinar los procesos que se utilizarán para completarlo.
- 5) **Feedback**: el grado en el que como resultado de desarrollar el trabajo a nivel individual se recibe información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Junto a estas cinco características determinaron tres estados psicológicos denominados “estados psicológicos críticos” que afectan de forma beneficiosa a los resultados personales y organizacionales. Para Hackman y Lawler (1971) el modelo sobre los estados psicológicos críticos indica que las experiencias positivas de un individuo afectan al grado en el que una persona en su trabajo aprende—conoce sus resultados del trabajo—, que personalmente —experimentando responsabilidad— ha realizado las tareas que a él o ella le resultan relevantes —experimentó significatividad— (Hackman & Oldham, 1976, p. 256). Los tres estados psicológicos críticos son los siguientes:

- a) **Experimentar significatividad —*meaningfulness*— en el trabajo**: el grado en el que un individuo experimenta el trabajo como algo generalmente significativo, valioso y que merece la pena.
- b) **Experimentar responsabilidad por los resultados del trabajo**: el grado en el que un individuo se siente responsable de los resultados del trabajo que realiza.
- c) **Conocimiento de los resultados reales del trabajo**: el grado en el que un individuo conoce y entiende, de forma continuada, cómo de eficaz es a la hora de llevar a cabo sus actividades laborales.

Bajo este modelo se presume que cada una de las características laborales tiene una relación más estrecha con cada estado psicológico crítico. Concretamente, experimentar significación o *meaningfulness* en el trabajo está relacionado con la variedad de habilidades, la identidad de las tareas y la significancia de cada tarea. Por ejemplo, una persona que se enfrente a actividades

en su trabajo que resulten un reto y requieran de distintas habilidades para llevarlo a cabo con éxito resultará en una experiencia mucho más significativa a nivel personal. Igualmente ocurre con la relación entre el resto de las características laborales y estados críticos. La autonomía está relacionada con experimentar responsabilidad y el *feedback* con el conocimiento de los resultados del trabajo.

Así, el punto más alto de motivación autogenerada ocurrirá cuando estos tres estados psicológicos estén presentes. Hackman y Oldham (1976, p. 258) señalan que el punto álgido de motivación autógena se da cuando estas tres premisas se cumplen: a) la descripción del trabajo puntúa, al menos, una de las tres características laborales relacionadas con experimentar significatividad, b) el trabajo puntúa alto en autonomía y c) se experimenta un alto nivel de *feedback*.

Por otra parte, el Modelo de las Características Laborales (1976) señala también la existencia de algunos moderadores relevantes que actúan en la relación que se da entre las características laborales, los estados psicológicos críticos y los resultados obtenidos (Park, 2017). Hackman y Oldham (1976, p. 258) proponen como principal variable moderadora la «necesidad individual de crecimiento» en base a que, según su planteamiento, las personas que tienen una mayor necesidad de crecimiento y desarrollo personal deberían responder de forma más positiva a un trabajo que puntúa alto en motivación. Este papel moderador afectaría de forma distinta entre las características laborales y los estados psicológicos críticos —a mayor necesidad personal de crecimiento una mayor tendencia a experimentar estos estados psicológicos— y entre los estados psicológicos críticos y los resultados personales y organizacionales —una mayor intensidad en el grado con el que experimentan los estados psicológicos—. El papel de la necesidad de crecimiento y desarrollo como moderador ha sido estudiado junto con otras posibles variables contextuales (salario, seguridad o estabilidad laboral, supervisión, etc.) con resultados dispares en cuanto a su relevancia (De Jong et al., 2001; Fried & Ferris, 1987; Tiegs et al., 1992).

Respecto a los resultados organizacionales y personales que Hackman y Oldham (1976, p. 263) estudiaron junto al modelo de características laborales se encuentran la motivación interna, la satisfacción general, la satisfacción con el desarrollo, el absentismo y la eficacia laboral evaluada. Sin embargo, entre los resultados laborales más estudiados que posteriormente se han relacionado con el modelo de características laborales es la satisfacción laboral (Parker, Wall y Cordery, 2001). Estos resultados se han ido expandiendo para considerar un contexto más amplio y dar más protagonismo a otros productos del trabajo interesantes como la creatividad, comportamientos cívicos organizacionales y la salud y bienestar de las personas trabajadoras (Oldham & Fried, 2016b, p. 26).

Aunque posterior al modelo de Hackman y Oldham (1976) se han desarrollado otras teorías como el marco del *Work Design Questionnaire* (Morgeson y Humphrey, 2006) con la intención de desarrollar una medida general e integradora del diseño del trabajo, las características laborales propuestas por Hackman y Oldham no se han dejado de estudiar, no solo bajo el prisma del Modelo de Características Laborales, sino también desde otras perspectivas y teorías. Por esta razón y el impacto que ha tenido esta teoría en el diseño del trabajo, este estudio emplea

las cinco características laborales para llevar a cabo la recuperación de investigaciones que las hayan trabajado en el ámbito bibliotecario.

### 3 Procedimientos metodológicos

De acuerdo con el propósito exploratorio de este trabajo, se llevó a cabo una revisión sistematizada y un análisis de contenido de los estudios seleccionados. Esta investigación se desarrolló con el uso las directrices para la correcta realización de revisiones sistemáticas de PRISMA 2020 (Page et al., 2021). La elección estas directrices responde a la necesidad de emplear una estructura transparente y replicable; no obstante, existen limitaciones que impiden que esta revisión pueda cumplir todos los criterios de este modelo. Por esta razón, se optó por utilizar el término sistematizada.

Antes de establecer los criterios de la revisión sistematizada se realizó una búsqueda inicial en bases de datos científicas de carácter general como *Web of Science* y *Scopus* para identificar otras revisiones previas en torno al diseño laboral en el ámbito de las bibliotecas públicas. Se concluyó que, además de no existir revisiones sistemáticas que estudien el tema propuesto, el diseño del trabajo no es un campo ampliamente trabajado en la Biblioteconomía y Ciencias de la Información.

Posteriormente se establecieron los términos de búsqueda en torno a la disciplina y las características laborales. El resultado de los términos seleccionados es el siguiente: *job characteristics; Job Characteristics Model; skill variety; task identity; task significance; autonomy; feedback y public libraries*. En consecuencia, esta fue la ecuación de búsqueda resultante:

( "job characteristic\*" OR "job characteristics model" OR "skill variety" OR "task identity" OR "task significance" OR autonomy OR feedback) AND ("public librar\*")

La selección de bases de datos bibliográficas para esta revisión sistemática fueron *Scopus* y *Web of Science* como bases de datos generales internacionales, *Dialnet* como base de datos general nacional y *LISA, Library Science Database* y *LISTA* como bases de datos especializadas.

- Scopus: TITLE-ABS-KEY ( ( "job characteristic\*" OR "job characteristics model" OR "skill variety" OR "task identity" OR "task significance" OR autonomy OR feedback ) AND ( "public librar\*" ) )
- WoS: TS=(( "job characteristic\*" OR "job characteristics model" OR "skill variety" OR "task identity" OR "task significance" OR autonomy OR feedback) AND ("public librar\*"))
- ProQuest (LISA, Library Science Database): noft(( "job characteristic\*" OR "job characteristics model" OR "skill variety" OR "task identity" OR "task significance" OR autonomy OR feedback)) AND noft(("public librar\*"))
- EBSCO (LISTA): ( ( "job characteristic\*" OR "job characteristics model" OR "skill variety" OR "task identity" OR "task significance" OR autonomy OR feedback ) AND ( "public librar\*" ) )
- Dialnet: ("variedad\* de la\* tarea\*" OR "identidad de la tarea" OR "significado de la tarea" OR "autonomía" OR "retroalimentación") AND "bibliotecas públicas"

Dialnet limita la búsqueda a 160 caracteres, por lo que se optó por mantener los términos individuales del modelo de características laborales de Hackman y Oldham (1976).

Tras la búsqueda, los resultados se refinaron, además, por idioma —español, inglés y portugués—, tipología documental —artículos científicos— y, según la base de datos, de procedencia de revistas científicas con sistema de revisión por pares.

De acuerdo con los criterios de PRISMA 2020 (Page et al., 2021) se establecieron los siguientes de criterios de inclusión y exclusión para llevar a cabo el segundo cribado de los artículos seleccionados:

#### **Criterios de inclusión**

CI(1). La investigación aborda el diseño del trabajo en un contexto bibliotecario y sobre trabajadores bibliotecarios —con independencia de su categoría profesional—.

CI(2). Es un artículo científico revisado por un sistema de pares ciegos y publicado en una revista o base de datos científica.

CI(3). Es un estudio cuantitativo.

CI(4). En las investigaciones se evalúa o mide una de las características laborales asociadas a las tareas del puesto de trabajo.

#### **Criterios de exclusión**

CE(1). Las investigaciones no se desarrollan sobre el personal bibliotecario.

CE(2). Es una tipología documental que no es relevante para una revisión sistemática (revisiones, editoriales, columnas, actas, libros, etc.).

CE(3). Es un artículo exclusivamente de carácter teórico y/o cualitativo.

CE(4). No evalúan ningún contenido, característica o método del trabajo/actividades desempeñadas por el personal trabajador bibliotecario de la biblioteca.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos tras aplicar la metodología de trabajo y el análisis de contenido a los artículos que finalmente se propusieron para su análisis.

#### **4 Resultados**

El número total de resultados obtenidos tras la búsqueda en todas las bases de datos y la aplicación de los filtros fue de 507 artículos. Del total, se descartaron los doce artículos obtenidos de la búsqueda en Dialnet debido a la falta de relevancia para la temática de esta investigación. Por lo tanto, se parte de un total de 495 artículos. Posteriormente, se eliminaron los duplicados tanto de forma automática (226 artículos eliminados) como manualmente (seis artículos eliminados). Así, el total de artículos propuestos para el primer cribado del método PRISMA fue de 263 artículos.

A continuación, se realizó el primer cribado o *screening* de artículos a partir del análisis de su título y resumen. En este análisis se estudió su relación con el tema de investigación propuesto

que se había propuesto en este trabajo. Solo 44 artículos fueron seleccionados para el segundo cribado, de los cuales 6 no pudieron ser recuperados. Por lo tanto, para el segundo cribado se consideraron los 38 artículos restantes.

Después de estudiar el texto completo de estos artículos, se aplicaron los criterios de exclusión y se eliminaron los artículos correspondientes de acuerdo con la siguiente distribución:

CE(1). Las investigaciones no se desarrollan sobre el personal bibliotecario/ los estudios no se realizan sobre el personal de bibliotecas: 3 artículos eliminados.

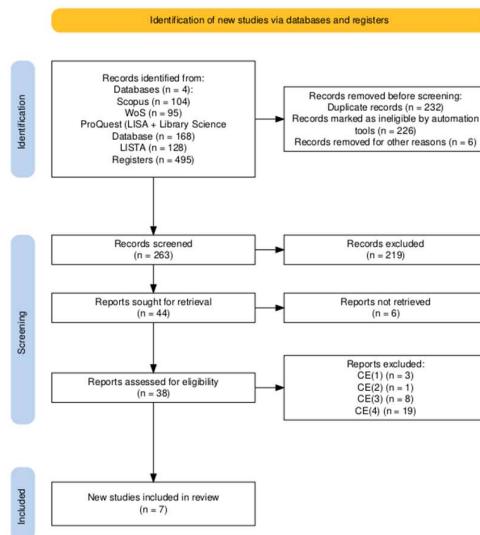
CE(2). Tipología documental no válida para una revisión sistemática (otras revisiones, editoriales, columnas, actas, etc.): 1 artículo eliminado.

CE(3). Artículos de carácter completamente teórico y cualitativo: 8 artículos eliminados.

CE(4) No evalúan ningún contenido, característica laboral o método de trabajo del personal de bibliotecas públicas: 19 artículos eliminados.

En conjunto, se excluyeron 31 artículos tras la aplicación de los criterios de exclusión. Después de comprobar que los seleccionados sí cumplían los criterios de inclusión, se propusieron siete artículos para su análisis.

Figura 1 — Diagrama de flujo del proceso de revisión sistematizada basado en PRISMA (2020) ([Haddaway et al., 2022](#))



Los resultados del análisis de contenido de las investigaciones seleccionadas se exponen de acuerdo con los objetivos específicos marcados en este estudio. De este modo, en relación con las características laborales relacionadas con las tareas que se han trabajado en el ámbito de las bibliotecas públicas (OE(1)) aquellas características que se han estudiado con mayor frecuencia son la autonomía y el *feedback*. De los siete artículos analizados, en cuatro de ellos se estudia la autonomía (Kakhki et al., 2020; Martini et al., 2019; Patillo et al., 2009; Salyers et al., 2019) y en otras cuatro investigaciones el *feedback* (Auster & Chan, 2003; Kakhki et al., 2020; Lee & Kim, 1993; Sarhadi et al., 2021). Únicamente en el trabajo Kakhki et al. (2020) se estudia la identidad

de la tarea; mientras que la significatividad de la tarea está representada a través de dos ítems en la investigación de Martini et al. (2019).

Sobre la autonomía, Patillo et al. (2009) emplean la definición de Hackman y Oldham (1976, p. 162) e indican que de forma implícita se trabaja la autonomía desde una doble dimensión, una relacionada con el contenido —o método— y la otra dimensión asociada a las condiciones del trabajo. Tal y como subrayan en su trabajo, Breaugh (1985) propone un instrumento de evaluación de la autonomía laboral que contempla tres dimensiones: autonomía en el método (contenido) —el grado en el que un individuo tiene el control, dirige y designa las tareas y los métodos para completarlas—; autonomía en las condiciones de trabajo —el grado en el que un individuo tiene el control sobre la estructura y ritmo del trabajo, así como dedicar más tiempo a una tarea— y la autonomía de criterio —el grado en el que un individuo elige los criterios para que su trabajo se evalúe—.

Por su parte, Martini et al. (2019) tienen en cuenta la autonomía a partir del concepto de «margen de decisión» y señalan la relevancia de la posibilidad de ejercer cierto grado de control sobre el trabajo como un factor protector ante el *burnout* de las personas trabajadoras. Bajo una misma aproximación, Salyers et al. (2019) subrayan el papel de la autonomía como una variable predictora del *burnout*. Kakhki et al. (2020, p. 3) igualmente desarrollan un concepto de autonomía en el que se reconoce esta como el grado con el que una persona empleada puede planificar su flujo de trabajo. En este caso, en su trabajo señalan que, en el caso de que un individuo tenga suficiente libertad e independencia para elegir el método de trabajo, este contará con el nivel adecuado de autonomía y la relacionan directamente con el grado de responsabilidad.

La segunda característica laboral más trabajada, el *feedback*, se trabaja en el artículo de Lee y Kim (1993) como una de las cuatro dimensiones de la fijación de objetivos junto con la especificidad de los objetivos, su dificultad y la participación a la hora de su configuración. Auster y Chan (2003) por su parte, contemplan el *feedback* desde la perspectiva del apoyo directivo, en el que se incluyen ítems que evalúan el grado de *feedback* por parte de la dirección y/o de supervisores de las bibliotecas públicas.

Sarhadi et al. (2021) tratan el *feedback* como una variable mediadora y lo definen como un concepto que describe el rendimiento del personal trabajador o su comportamiento profesional. Este *feedback* también serviría como un instrumento para evaluar el rendimiento sobre las tareas y deberes dispuestos por la administración de la organización (Kaymaz, 2011). Además, conciben el *feedback* laboral como una herramienta para cambiar el comportamiento del personal, ya que se necesita información clara sobre su desempeño para que pueda continuar rindiendo en el trabajo y para fomentar la creatividad, la autoconfianza y lograr convertir retos que pudiesen resultar estresantes en algo más satisfactorio.

Por último, Kakhki et al. (2020) subrayan la función del *feedback* como un elemento base en el diseño del trabajo en relación con la motivación del personal de bibliotecas públicas. En su marco teórico, utilizan la definición de Griffin y Moorhead (2014) de *feedback*, quienes lo describen como el grado en el que una persona recibe información concreta y directa acerca del margen de logro en su actividad laboral.

Respecto a la significatividad de la tarea, solo Martini et al. (2019) evalúan un concepto similar al desarrollado en el Modelo de Características Laborales. Estos autores analizan el significado del trabajo (*work meaning*) como una dimensión relevante del contexto de trabajo, pero no desarrollan más allá el concepto de significatividad. Del mismo modo, únicamente se ha medido la identidad de la tarea en el trabajo de Kakhki et al. (2020) quienes la definen como una parte del trabajo o de una actividad que es definible y reconocible. Subrayan también cómo crear tareas identificables ayuda al personal a considerar estas como relevantes si son conscientes de los procesos de trabajo globales y de su posición dentro de la organización.

En resumen, las características laborales relacionadas con las tareas que se han estudiado sobre el personal de bibliotecas públicas son la autonomía, el *feedback*, la significatividad de las tareas y la identidad de las tareas, con una mayor representación de las dos primeras. De estas, se considera el marco del Modelo de Características Laborales de Hackman y Oldham (1976), pero no siempre se han estudiado bajo esta aproximación, sino que han formado parte otros constructos como la significatividad del trabajo —para la significatividad de la tarea o el margen de decisión— para la autonomía—.

En referencia a qué instrumentos de medida se han empleado para analizar las características laborales que se han estudiado en publicaciones seleccionadas (OE(2)), ninguno de los trabajos ha seleccionado el instrumento propuesto en el modelo de Hackman y Oldham (1976) excepto Sarhadi et al. (2021), quienes lo emplearon junto con la investigación de Alders (2000) para elaborar un instrumento propio que midiese el *feedback* laboral. Este instrumento consta de seis ítems y tiene una consistencia interna calculada mediante un coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) de 0.875. Lee y Kim (1993) midieron el *feedback* a través del constructo de «definición de objetivos» de Locke y Latham y establecieron la consistencia interna para cada uno de los factores del constructo, siendo el alfa de Cronbach de la escala de *feedback* de 0.88. De forma similar, Auster y Chan (2003) evaluaron el *feedback* por parte de los supervisores desde el constructo «apoyo de la dirección» mediante un instrumento de nueve ítems basado en el estudio de Greenhaus et al. (1990), con una consistencia interna estimada de 0.94. Finalmente, Kakhki et al. (2020) midieron el *feedback* a través de un instrumento de evaluación desarrollado para esta investigación con un alfa de Cronbach de 0.92. Su escala para el *feedback* consta de 4 ítems y, a pesar de que no señalan el grado de consistencia interna para esta, indican que ningún factor ha obtenido una puntuación inferior a 0.79.

Igualmente, para la evaluación de la autonomía predomina el uso de cuestionarios creados *ad hoc* para cada investigación. Patillo et al. (2009) aplican un instrumento para medir la autonomía multidimensional compuesto por seis ítems —tres ítems para cada una de sus dos dimensiones: autonomía sobre el contenido y autonomía sobre las condiciones de trabajo—. Respectivamente, obtuvieron unas puntuaciones de 0.76 y 0.64. Debido a que la medida de fiabilidad para escala de autonomía sobre las condiciones de trabajo no resultó demasiado adecuada, los autores analizaron los datos utilizando tres indicadores individuales. Kakhki et al. (2020) también desarrollaron en su trabajo un instrumento único que mide la autonomía a partir de cuatro ítems. No se especifica la fiabilidad para cada uno de los factores, pero indican que ninguno recibió una puntuación menor a 0.79. Además, calcularon un alfa de Cronbach global para el cuestionario con una puntuación de 0.92 desde un pretest.

Salyers et al. (2019), por el contrario, utilizaron la *Factual Autonomy Scale* (Spector & Fox, 2003), una escala compuesta por diez ítems que miden la autonomía percibida. De estos diez ítems, los primeros siete evalúan la frecuencia con la que la persona trabajadora necesita permiso para parar de trabajar. Los últimos tres ítems analizan cada cuánto ocurre algún acontecimiento que suponga una amenaza para su autonomía. Su consistencia interna es de 0.88 de acuerdo con la validación realizada.

Martini et al. (2019) utilizaron el *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen et al., 2005) para medir todas las dimensiones laborales y organizacionales del trabajo del personal de bibliotecas públicas. De este instrumento, solo se escogieron algunas subescalas que fueron relevantes para sus objetivos y así reducir la carga cognitiva de las personas participantes. Específicamente, la escala de autonomía, evaluada a partir del concepto de «grado de decisión», consiste un conjunto de tres ítems de tres ítems con una fiabilidad de 0.59.

En relación con la significatividad, también Martini et al. (2019, p. 6) la incluyen en el *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen et al., 2005) como una subescala de dos ítems denominada «significancia del trabajo». Ejemplifican esta faceta con la siguiente pregunta: “¿sientes que el trabajo que llevas a cabo es importante?” Además, indican la fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.9. Ningún otro artículo contempla esta característica del trabajo.

Por último, Kakhki et al. (2020) son los únicos autores que han medido la identidad de la tarea con un cuestionario desarrollado *ad hoc* junto con otras subfacetas vistas anteriormente de autonomía y *feedback*. Para la de la tarea utilizaron una subescala de tres ítems con un alfa de Cronbach también superior a 0.79.

La evaluación de las cuatro características laborales, en definitiva, se ha realizado a través de cuestionarios validados con una buena consistencia interna siempre superior a 0.88 excepto en la escala de autonomía en el trabajo de Patillo et al. (2009) con valor de alfa de 0.64. A su vez, tres de los siete artículos analizados emplean instrumentos *ad hoc* para los estudios, mientras que los cuatro restantes utilizan herramientas validadas anteriormente. Por otra parte, ninguno de los instrumentos se ha creado para el contexto bibliotecario, aunque su validez haya sido probada para las poblaciones objetivo de cada estudio.

Finalmente, sobre las relaciones que se han encontrado entre las características laborales asociadas las tareas y otras variables o productos organizacionales estudiados (OE(3)), la mayoría de las relaciones que se establecen entre las características laborales que se han estudiado ocurren en torno a la autonomía. Así, el trabajo de Patillo et al. (2009) estudió si existían diferencias entre la autonomía de bibliotecas públicas y universitarias y si la autonomía varía entre distintos puestos o funciones. En este estudio no se encontraron diferencias significativas en la autonomía asociada al contenido del trabajo, pero sí en la autonomía de las condiciones laborales, donde el personal de bibliotecas universitario experimentaba mayores niveles. Sobre si aparecen diferencias en la autonomía según el área de responsabilidad, pidieron durante la recogida de datos que seleccionaran entre una o varias áreas de responsabilidad. Estas áreas fueron: administración, acceso y colecciones, servicios de información, educación y/o investigación, tecnologías de información digital y acceso web y tecnologías de la información y consultoría. El personal bibliotecario que seleccionó mayormente tareas relacionadas con las

tecnologías de la información y consultoría mostraron niveles más altos de autonomía que aquellos que no. Igualmente, encontraron diferencias significativas en ambos tipos de autonomía —de contenido y de condiciones de trabajo—. Por último, tanto en bibliotecas públicas como en universitarias, aquellas personas que marcaron el área «servicios de información, educación e investigación» apuntaron a una menor autonomía de las condiciones de trabajo con respecto a aquellos que no la seleccionaron. Patillo et al. (2009) no encontraron diferencia significativa entre el tamaño de la unidad de información o del departamento sobre la autonomía.

Por su parte, Martini et al. (2019) estudiaron la influencia del «grado de decisión» o autonomía en relación con las subfacetas del *burnout* (cinismo y agotamiento emocional). Encontraron una relación negativa significativa entre el grado de decisión y el cinismo. Para este mismo caso, también analizaron la «significatividad del trabajo», una subfaceta similar al significado de la tarea del modelo de Hackman y Oldham (1976) y encontraron la misma relación negativa significativa que con la autonomía. Ambas características laborales se mostraron como elementos protectores ante la subfaceta cinismo del *burnout*.

Cercana a la propuesta de Martini et al. (2019), Salyers et al. (2019) trataron de localizar predictores del *burnout* en una muestra de 171 bibliotecarios públicos. En función de las características del trabajo asociadas a las tareas que estudiaron, encontraron una correlación entre el aumento del agotamiento emocional como subfaceta del *burnout* y la disminución de la autonomía. También demostraron una misma relación entre menores niveles de autonomía y el cinismo del *burnout*.

Kakhki et al. (2020) se basaron en el modelo de Foss et al. (2009) que propone una relación entre tres características laborales (autonomía, identidad de la tarea y *feedback*) con cada uno de los diferentes tipos de motivación entre los empleados (motivación intrínseca, motivación introyectada y motivación externa, respectivamente) y entre los diferentes tipos de motivación y el intercambio de conocimiento entre el personal empleado. A partir de este modelo, exponen que la autonomía tiene una relación directa significativa con la motivación intrínseca y extrínseca del personal bibliotecario de bibliotecas públicas. No obstante, no encontraron relación entre el *feedback* y la motivación externa, aunque sigue estando relacionado con la motivación intrínseca e introyectada. Tampoco pudieron demostrar la relación entre la característica «identidad de la tarea» y la motivación introyectada. Kakhki et al. (2020) concluyen que tanto la autonomía como el *feedback* afectan a las diferentes motivaciones y estas a su vez al comportamiento de intercambio de conocimiento dentro de las bibliotecas públicas.

Siguiendo el estudio de Kakhki et al. (2020) y la función del *feedback*, Lee & Kim (1993) analizaron el papel de este como un componente del constructo «calidad de fijación de objetivos» por parte de las bibliotecas públicas y la influencia del constructo con la satisfacción laboral. En su estudio, señalaron una correlación entre un mayor grado de *feedback* y la satisfacción laboral con el trabajo en sí mismo, la supervisión y con los compañeros; sin embargo, esta correlación es más fuerte cuando relaciona el *feedback* con la satisfacción con la supervisión laboral. Posteriormente compararon estos resultados entre los grupos del personal de bibliotecas profesional y el personal de apoyo, con puntuaciones similares, aunque subrayan una

correlación más fuerte entre el *feedback* y la satisfacción con la supervisión en el personal de apoyo.

Auster y Chan (2003) analizan el componente del *feedback* dentro del «apoyo de la gestión» para saber si este constructo tiene relevancia en la cantidad de tiempo que dedican a la formación el personal bibliotecario referencista de bibliotecas públicas. Los autores muestran que el apoyo de la gestión o de la administración supone un predictor significativo en todos los tipos de actividades de formación y actualización, aunque con un mayor impacto en las actividades informales sobre la formación formal.

En último lugar, la investigación de Sarhadi et al. (2021) refleja el papel que juega el *feedback* en la motivación laboral y en la productividad. Además, miden el efecto de la gestión del conocimiento en la organización sobre la voluntad de que el personal bibliotecario de bibliotecas públicas reciba *feedback*. Concluyen que la disposición de recibir *feedback* se ve afectada de forma positiva por una gestión adecuada del conocimiento dentro de la unidad de información. Asimismo, este aumento de la voluntad de recibir *feedback* tiene un impacto significativo positivo en la motivación laboral. Junto a esta conclusión, el modelo que desarrollan muestra el rol mediador del *feedback* en la relación entre la inteligencia emocional y la productividad y que en esta relación el *feedback* mantiene una función más relevante que la inteligencia emocional. En definitiva, Sarhadi et al. (2021) señalan que la relevancia de variables organizacionales como la gestión del conocimiento y el *feedback* presentaron una correlación más fuerte con la productividad que las variables laborales individuales estudiadas —motivación laboral e inteligencia emocional—.

*Tabla 1* — Tabla resumen con los principales resultados —Leyenda: *Feedback* (FB); Autonomía (AU); Identidad de la tarea (IT); Significatividad de la tarea (ST); Satisfacción laboral (SL); Cinismo (CIN); Agotamiento emocional (AE); Motivación (M); Bibliotecas Universitarias (BU).

Autoría	País	Características laborales	Instrumento	$\alpha$ (Cronbach)	Muestra	Resultados
Lee & Kim (1993)	EE. UU.	Feedback	Locke y Latham (1990)	.88	N = 61	Correlación entre el FB y la SL con el trabajo, supervisión y compañeros. Mayor grado de correlación en el personal de apoyo/auxiliar
Auster, Chan & Bryans (2003)	Canadá	Feedback	Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990)	Para managerial support .94	N = 553	Apoyo a la gestión junto con el FB relacionado con una mayor dedicación a la formación
Patillo et al. (2009)	EE. UU.	Autonomía	Instrumento <i>ad hoc</i>	.64	N = 766	AU (condiciones laborales) más alta en bib. universitarias. Áreas con mayor AU: administración y TICs. Área con menor AU: servicio de info. e investigación
Martini et al. (2019)	Italia	Autonomía; Significatividad	Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen et al., 2005)	Para decision latitude .59; para work meaning .9	N = 167	Correlación negativa significativa entre la AU y ST y el CIN
Salyers et al. (2019)	EE. UU.	Autonomía	Factual Autonomy Scale (Spector and Fox, 2003)	.88	N = 171	Relación negativa significativa entre el descenso en AU con un aumento del AE y CIN

Kakhki et al. (2020)	Iran	Autonomía; Identidad de la tarea; Feedback	Instrumento <i>ad hoc</i>	.92	N = 219	AU relacionada con la M intrínseca y extrínseca. No hay relación entre el FB y M interna. No hay relación entre la IT y la M introyectada.
Sarhadi et al. (2021)	Iran	Feedback	Instrumento <i>ad hoc</i> a partir de Alders (2000) y Hackman y Oldham (1976)	.88	N = 312	Relación positiva entre el FB y la M, gestión del conocimiento y productividad

El impacto que tienen las cuatro características laborales relacionadas con las tareas que se han evaluado en los artículos seleccionados es dispar y no puede compararse debido a las diferencias socioculturales, organizacionales y muestrales que se encuentran. No obstante, podemos señalar los indicios que demuestran el rol de la autonomía y del *feedback* como elemento protector ante el *burnout* (Martini et al., 2019; Salyers et al., 2019), así como la influencia de estas dos características en la predicción de la motivación en sus distintas dimensiones y su relación con la satisfacción laboral relativa a la supervisión (Kakhki et al., 2020; Lee & Kim, 1993; Sarhadi et al., 2021). Con respecto a otros productos organizacionales menos estudiados, Auster y Chan (2003) subrayan la relevancia del *feedback* en la cantidad de tiempo empleado para actividades de formación, mientras que Patillo et al. (2009) apuntan a que aparecen mayores niveles de autonomía entre aquellos profesionales que tienen una mayor responsabilidad en áreas de administración y tecnologías de la información.

## 5 Consideraciones finales

El objetivo general marcado para este trabajo es analizar las características laborales relacionadas con las tareas que se han evaluado en los puestos de trabajo del personal bibliotecario de bibliotecas públicas. En este sentido, y de acuerdo con las características laborales que se han estudiado han sido la autonomía, el *feedback*, la identidad de la tarea y el significado de la tarea. Dentro del modelo de características laborales de Hackman y Oldham (1976) la única dimensión asociada a las tareas que no se ha evaluado en la bibliografía ha sido la variedad de las tareas.

En relación con los instrumentos de medida aplicados para analizar las características laborales no existe una preferencia entre el uso de herramientas ya creadas y validadas sobre el desarrollo de instrumentos *ad hoc* para cada investigación. Entre los instrumentos que se han tomado como referencia en las investigaciones analizadas han sido, para la autonomía el *Factual Autonomy Scale* (Spector & Fox, 2003) y el *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen et al., 2005), este último también aplicado al significado de la tarea. Para el *feedback* el modelo de Alders (2000) junto con el de Hackman & Oldham (1976), aunque para esta característica se hayan empleado otros cuestionarios que indirectamente la toman como una subfaceta. Igualmente, para la identidad de la tarea también se utilizó un instrumento creado *ad hoc*.

Por último, las principales variables analizadas junto a las características laborales son el *burnout*, la transferencia de conocimiento dentro de la organización, la motivación, la satisfacción laboral y el establecimiento de objetivos estratégicos y operativos.

El estudio en conjunto de estos datos está limitado debido a las diferencias entre poblaciones y características organizacionales, el tipo y cantidad de muestreo y el contexto sociocultural. De hecho, algunas de las investigaciones seleccionadas explicitan las limitaciones en relación con el tamaño muestral (Martini et al., 2019; Salyers et al., 2019), por lo que estos resultados no deben aplicarse para realizar cambios en el diseño del trabajo en otras bibliotecas o unidades de información. En este último caso es recomendable realizar una evaluación previa del contexto laboral y social e implementar cambios consensuados con el personal bibliotecario.

Este trabajo surge a partir de la falta de datos a la hora de diseñar los puestos de trabajo del personal bibliotecario de bibliotecas públicas. De hecho, no se han encontrado estudios para el contexto español ni portugués. Si bien las características laborales y su impacto se han estudiado más en el ámbito de las bibliotecas universitarias, se observa la necesidad de mucho más trabajo en torno cómo podemos medir e implementar cambios para la mejora del bienestar de bibliotecarias y bibliotecarios. Futuras líneas de investigación en torno a una estandarización en los procesos de evaluación de características laborales y productos organizacionales como la satisfacción laboral o el bienestar pueden ayudar en gran medida a mejorar las condiciones laborales y renovar el interés por el trabajo en bibliotecas y otras unidades de información tradicionales como centros de documentación, archivos y museos.

## 6 Bibliografía

- Alders, M. L. (2000). The influence of goal orientation on employee response to performance feedback: Making organizational feedback systems more effective [Ed.D.].  
<https://www.proquest.com/docview/251099837/abstract/48B02DA7B49F4D74PQ/1>
- Auster, E., & Chan, D. (2003). The library as a learning organization and the climate for updating in a period of rapidly changing technologies. En J. Bryans (Ed.), ASIST 2003: PROCEEDINGS OF THE 66TH ASIST ANNUAL MEETING, VOL 40, 2003: HUMANIZING INFORMATION TECHNOLOGY: FROM IDEAS TO BITS AND BACK (WOS:000228354100020; Vol. 40, pp. 158-164).
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.  
<https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15(3), 66-79. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90039-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90039-8)
- De Jong, R. D., Van Der Velde, M. E. G., & Jansen, P. G. W. (2001). Openness to Experience and Growth Need Strength as Moderators between Job Characteristics and Satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 350-356. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00186>
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 307-335. Scopus. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>

- Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623-643. <https://doi.org/10.2307/2094540>
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology. *Industrial and Labor Relations Review*, 18(3), 364-376. <https://doi.org/10.1177/001979396501800306>
- Kakhki, M., Rajabi, M., Naji, A., AsemanDoreh, Y., & Harati, H. (2020). The Effect of Job and Motivation on the Knowledge Sharing of Librarians in Public Libraries. *PUBLIC LIBRARY QUARTERLY*, 39(1), 17-36. <https://doi.org/10.1080/01616846.2019.1585218>
- Kaymaz, K. (2011). Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 115-134.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lee, H. K., & Kim, M. T. (1993). The relationship between quality of goal setting and job satisfaction in a public library setting. *Public Library Quarterly*, 13(2), 41-57. Scopus. [https://doi.org/10.1300/J118v13n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J118v13n02_07)
- Martini, M., Viotti, S., Converso, D., Battaglia, J., & Loera, B. (2019). When social support by patrons protects against burnout: A study among Italian public library workers. *JOURNAL OF LIBRARIANSHIP AND INFORMATION SCIENCE*, 51(4), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/0961000618763716>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016a). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016b). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLOS Medicine*, 18(3), e1003583. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583>

- Park, S. (2017). Motivating raters through work design: Applying the job characteristics model to the performance appraisal context. *Cogent Psychology*, 4(1), 1287320. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1287320>
- Patillo, E., Moran, B., & Morgan, J. (2009). The Job Itself: The Effects of Functional Units on Work Autonomy among Public and Academic Librarians. *LIBRARY TRENDS*, 58(2), 276-290.
- Salyers, M. P., Watkins, M. A., Painter, A., Snajdr, E. A., Gilmer, L. O., Garabrant, J. M., & Henry, N. H. (2019). Predictors of burnout in public library employees. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 974-983. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0961000618759415>
- Sarhadi, Z., Kakhki, M., & Behzadi, H. (2021). Productivity story of Iranian librarians: Assessing the impact of knowledge management and emotional intelligence. *ELECTRONIC LIBRARY*, 39(6), 846-864. <https://doi.org/10.1108/EL-06-2021-0122>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: Development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 417-432. <https://doi.org/10.1002/job.199>
- Tiegs, R. B., Tetrck, L. E., & Fried, Y. (1992). Growth Need Strength and Context Satisfactions as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model. *Journal of Management*, 18(3), 575-593. <https://doi.org/10.1177/014920639201800308>
- Van Den Broeck, A., & Parker, S. K. (2017). Job and Work Design. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.15>