



Revista Interamericana de Bibliotecología

ISSN: 0120-0976

revinbi@bibliotecologia.udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Colombia

Pagán Santana, Liz Margarita; Quiñones Maurás, Irma Ivette  
Destrezas de los bibliotecarios académicos como líderes en el campo de la información en Puerto Rico  
Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 36, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 35-46  
Universidad de Antioquia  
Medellín, Colombia

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179029139004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Destrezas de los bibliotecarios académicos como líderes en el campo de la información en Puerto Rico

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo conocer la opinión de líderes en el campo de las ciencias de la información sobre el liderazgo, entender cuáles son las destrezas necesarias para desarrollarse como un líder efectivo en las bibliotecas académicas y la forma en que se desarrollan los líderes en el campo de las ciencias de la información en Puerto Rico. Para este estudio se utiliza el *Modelo Jigsaw* el cual presenta seis componentes que debe desarrollar el líder: Un líder es visionario, es un ejemplo a seguir, motiva a cada miembro de su equipo, construye relaciones de apoyo, facilita el empoderamiento y comprende la importancia de la comunicación. Los participantes son Directores de las bibliotecas de la Universidad de Puerto Rico. Los resultados de este estudio serán de beneficio para los bibliotecarios y especialistas de la información ya que se obtuvieron diversas recomendaciones sobre el liderazgo que servirán de base para desarrollar futuras investigaciones acerca del tema en bibliotecas académicas. Además, se incluyen modelos que servirán de guía para ayudar a desarrollar futuros líderes en el campo de la información en Puerto Rico y en el exterior.

**Palabras claves:** bibliotecas académicas, liderazgo, líderes, ciencias de la información

## Skills of academic librarians as leaders in the information field in Puerto Rico

## Abstract

### **Liz, Margarita Pagán Santana**

Doctorado en Educación - Currículo,  
Enseñanza y ambientes de Aprendizaje.  
Facultad de Educación de la Universidad  
del Turabo. Directora, Biblioteca EEA.  
Recinto Universitario de Mayaguez,  
Universidad de Puerto Rico  
liz.pagan3@upr.edu;  
biblioteca@eea.uprm.edu  
San Juan – Puerto Rico

### **Irma Ivette Quiñones Maurás**

Doctorado en Supervisión y  
Administración Educativa. Facultad de  
Educación de la Universidad de Puerto  
Rico. Directora de la Biblioteca. Recinto  
de Ciencias Médicas. Universidad de  
Puerto Rico. irma.quinones1@upr.edu  
San Juan – Puerto Rico

The research objectives are: to identify the leaders' opinion about leadership; to identify both the skills necessary to be an effective leader in academic libraries and the way librarians in Puerto Rico develop leadership skills. The researchers used and applied The Jigsaw Model which presents the six components that each and every leader should work: A Leader is a visionary, sets an example, understands what motivates each team member, builds supportive relationships, facilitates empowerment and understands the importance of communication. The research participants were directors of the University of Puerto Rico libraries. This study provides guidelines to develop leadership skills. It also, provided data to develop a guide for future leaders in the Information Science field and in the academic libraries context.

**Keywords:** academic libraries, leadership, leaders, information science

**Cómo citar este artículo:** PAGÁN SANTANA, Liz. Margarita y QUIÑONES MAURÁS, Irma Ivette. Destrezas de los bibliotecarios académicos como líderes en el campo de la información en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2013, vol. 36, n° 1, pp. 35-46.

Recibido: 2013-02-07 / Aceptado: 2013-04-26

## Introducción:

La recesión económica actual ha impactado a las bibliotecas a través del mundo (Gwyer, 2010). Esto, a su vez, provoca que las bibliotecas académicas se afecten a consecuencia de otros cambios continuos en su ambiente y desarrollo. Entre estos se encuentran el aumento en los precios de los recursos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la disminución de personal, los recortes presupuestarios, el impulso en el desarrollo de propuestas para obtener fondos externos, entre otros. La literatura presenta otras tendencias tales como el aumento en las expectativas de los usuarios en cuanto a la calidad de los servicios de las bibliotecas, desarrollo de investigaciones interdisciplinarias, cursos en línea, y trabajos colaborativos institucionales (Gray, 2003). Aunque la situación económica vuelva a la normalidad, las bibliotecas no volverán a ser como antes (Heifetz, Grashow, y Linsky, 2009).

La situación antes descrita constituye una necesidad de repensar los roles y los servicios que se ofrecen en la biblioteca. Al mismo tiempo, requiere el desarrollo de líderes en el campo de la información. El desarrollo del líder no se basa en una característica personal (Gray, 2003) sino que el líder logra consenso con su equipo de trabajo y ejerce cambio en su ambiente laboral con el propósito de alcanzar las metas. Esto coincide con la definición de líder que provee Senge (2001): "Persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las demás personas a su alrededor de realizar cosas difíciles y probar cosas nuevas". Como presenta Nichols (2002), el liderazgo se desarrolla a través de la actitud y no al obtener una posición. Sin embargo, los administradores, directores o jefes de las bibliotecas académicas adquieren destrezas de liderazgo a través de distintas fuentes tales como educación, estudio independiente, mentoría y experiencia (Gjelten, & Fishel, 2006). Como establece Nicolson (2009), el líder debe ser una persona emocionalmente inteligente y visionaria para poder dirigir a las personas en el logro de una meta.

Esta investigación utiliza el modelo Jigsaw (Cutler, 2004). Según este, los elementos esenciales en un líder son: visión, ejemplo, motivación, relación entre personas, empoderamiento y comunicación. El líder puede desarrollar su liderazgo al darle mayor importancia a su

relación con los demás y menos importancia a su beneficio individual. Por lo tanto, el liderazgo es mucho más que una cualidad particular de un individuo y se desarrolla con su relación con los demás. Esto va a la par con la Teoría del Liderazgo Transformacional. Esta teoría emergente establece que para que se desarrolle el liderazgo es necesaria la unión entre el líder y sus seguidores. Esta teoría toma en consideración cuatro componentes de conducta: carisma, inspiración, estímulo intelectual y consideración individual (Bass, 1985). Estos contenidos, hasta el momento, no son parte del currículo universitario. Sin embargo, en los escenarios de las bibliotecas académicas, estudios recientes evidencian cómo los directores enfrentan efectivamente los cambios, tienen participación activa y asumen posiciones de liderazgo (Anderson, 1985). Como expresan Young, Hernon y Powell (2006), si conocemos las percepciones que tienen los bibliotecarios sobre el liderazgo, esto nos puede ayudar a incorporar las mismas en los planes y actividades de la biblioteca.

Cualquier persona puede desarrollar liderazgo, dependiendo de las expectativas que tiene la persona de sí mismo y sus pares. Además, hay que prepararse para el retiro de bibliotecarios líderes en el campo debido a que forman parte de la generación "babyboomers". La American Library Association (ALA) anticipa que la mayor cantidad de retiro de bibliotecarios se llevará a cabo del 2015 al 2019 (Singer, 2006). Por lo tanto, es de suma importancia desarrollar líderes en el campo de la información.

No hay suficiente literatura que evidencie las destrezas que tienen los líderes que ejercen como bibliotecarios profesionales en el contexto académico en Puerto Rico. Tampoco se han documentado los factores que se requieren para que se continúe desarrollando. Esta información es necesaria para identificar modelos a seguir y recomendar futuras acciones.

El liderazgo no se obtiene a través de una posición o una autoridad; debe ocurrir en distintos niveles de una organización (DeLong, 2009). Si el director no demuestra transparencia en sus ejecutorias, no atiende las necesidades de sus empleados, no tiene unas políticas o estructuras establecidas, le falta dirección, eficiencia o responsabilidad en sus ejecutorias, y no refleja una visión o misión clara, se entiende que no es un líder ni

un buen director. Por lo tanto, requiere adiestramiento. Por otro lado, se entiende que hay unas barreras que pueden limitar el desarrollo de director como líder: falta de reconocimiento, limitaciones en la estructura organizacional (reclutamiento, permanencia, evaluación, entre otros) y la falta de poder. Por lo tanto, en ocasiones, los bibliotecarios pueden ejercer funciones de dirección sin haber desarrollado por completo sus destrezas de liderazgo.

Esta investigación tiene como objetivos generales conocer las destrezas de líderes en el campo de las ciencias de la información sobre el liderazgo, entender cuáles son los factores de éxito necesarios para desarrollar un líder en las bibliotecas académicas y comenzar a entender cómo se desarrollan los líderes en las bibliotecas académicas. Estos objetivos se transforman en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las destrezas que se requieren para desempeñarse como líder en el campo de las ciencias de la información?
- ¿Cómo las destrezas del líder impactan la efectividad laboral?
- ¿Qué factores son esenciales para que se desarrolle un líder en las bibliotecas académicas?

## Fuentes, métodos, materiales y diseño de la investigación:

Para elaborar este trabajo se tomaron como punto de partida los estudios desarrollados por Cutler (2004), Senge (2001), Gwyer (2010) y Nichols (2002), entre otros autores destacados en temas relacionados con el liderazgo.

Para el diseño de la investigación se tomó en consideración la población que se estudiaría, las facilidades, recursos y disponibilidad de los participantes. Participaron once directores de Bibliotecas UPR. En la investigación se utilizó una metodología mixta, la cual incluiría en primer lugar la estrategia de la encuesta. Según establece Creswell (2009), el diseño mixto utiliza uno de los enfoques, cuantitativo o cualitativo, como método principal; se recopilan y analizan los datos y luego se combinan para lograr complementar ambos. Una de las principales ventajas de este diseño es que se

obtienen puntos de vista distintos los cuales maximizan las ventajas de los enfoques cuantitativos y cualitativos. En este estudio se utilizó como enfoque principal el método cuantitativo y se complementó con los datos cualitativos.

Entre los materiales utilizados en la investigación se encuentra la guía de preguntas de la entrevista y la versión en español del cuestionario *The Big Jigsaw Puzzle*. Este instrumento contiene sesenta y cuatro preguntas para medir destrezas de liderazgo. El cuestionario fue administrado a los participantes y respondieron cada aseveración en relación con su ejecución como líder. El cuestionario fue diseñado por Alan Cutler y se cuenta con su autorización para la utilización del mismo en esta investigación. El cuestionario fue traducido del inglés al español a través de una traductora certificada.

Como parte del proceso inicial, el cuestionario se administró en un ejercicio de validación. En esta fase los participantes fueron bibliotecarios directores de departamentos y colecciones no incluidos en el estudio. Para establecer la validez del instrumento se sometió a consideración de expertos, quienes realizaron varias recomendaciones. Se utilizó *Statistical Package for Social Science (SPSS)* para tabular los datos. Además, se utiliza el coeficiente de confiabilidad Cronbach's Alpha para describir la confiabilidad de las partes en el cuestionario. El coeficiente de confiabilidad requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández, Fernández & Baptista, 1998).

Tabla 1: Resultados del análisis de confiabilidad Cronbach's Alpha SPSS

Escala	Cronbach's Alpha
Es un visionario	0.75
Da ejemplo	0.77
Desarrolla relaciones de apoyo	0.70
Motiva	0.57
Empoderamiento	0.63
Entiende poder de comunicación	0.38

De acuerdo con Bowling (2002) el valor aceptable de *Cronbach Alpha* es .5 o mayor. Esto evidencia que en la

validez de las preguntas internas de las destrezas ser visionario, dar ejemplo, desarrollar relaciones, y motivar son consistentes. Sin embargo, las preguntas sobre el poder requieren mayor consistencia (.38). Este cuestionario fue creado por Allan Cutler y adaptado a Puerto Rico. Esto significa que el mismo debe ser modificado para futuras investigaciones. El coeficiente de Cronbach's alpha es más confiable si se acerca más a 1 (George y Mallery, 2003). Por tal razón, las preguntas de las últimas tres destrezas son las que menos consistencia interna poseen.

Además, como parte del esfuerzo por validar los instrumentos, se distribuyeron a tres bibliotecarias que cumplen con las mismas características de los participantes de la investigación. Ellas evaluaron tanto el cuestionario como las preguntas de la entrevista redactadas por las investigadoras. Luego de recibir sus recomendaciones, las preguntas de la entrevista fueron editadas de acuerdo a sus sugerencias.

Posteriormente, luego del cuestionario, se llevó a cabo un proceso de entrevistas estructuradas para ampliar la información que se recopilará mediante el cuestionario. Ambas investigadoras entrevistaron once directores en sus escenarios de empleo tomando en consideración los resultados obtenidos mediante el cuestionario. Entre las estrategias utilizadas para obtener los resultados de la entrevista y cuestionario se utilizaron medios tecnológicos (correo electrónico, Skype y mensaje de texto) para lograr comunicación directa con los participantes. De igual forma se utilizaron los medios tradicionales de comunicación telefónica.

## Resultados:

Se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario Jigsaw y luego se clasifican los resultados por categoría para facilitar su análisis. Al finalizar la sesión se responde a cada una de las preguntas de investigación.

El cuestionario Jigsaw (Cutler, 2004) enfatiza la unión de seis piezas esenciales para desarrollar el liderazgo:

1. Dar ejemplo: se refiere a la importancia del líder en ser ejemplo o modelo para sus seguidores.
2. Ser visionario: se refiere a la concepción realista del futuro de una organización. Es la manera de visualizar el progreso de la misma a través del logro de grandes éxitos.
3. Motivación: Se refiere a la importancia de conocer cuál es la motivación que tiene cada miembro de un equipo de trabajo para justificar su acción o comportamiento.
4. Apoyo: se refiere a la importancia de construir una relación de apoyo en todos los niveles de la organización. Es importante que todos los miembros de la organización busquen cumplir los objetivos establecidos.
5. Empoderamiento: se refiere a que el líder facilite las condiciones para que otros alcancen su potencial.
6. Comunicación: se refiere a que el líder entiende el poder de la comunicación en su organización. La comunicación debe ser abierta, amplia y efectiva entre los empleados.

Los datos tabulados a continuación se organizan según los datos obtenidos por cada una de las piezas esenciales del liderazgo.

Tabla 2. Datos estadísticos - media, mediana, modo, desviación estándar, mínimo y máximo en puntuación.

		Visionario	Ejemplo	Relaciones	Motiva	Empodera	Poder
N	Válido	11	11	11	11	11	11
	Falta	0	0	0	0	0	0
Media		4.9545	5.371	5.599	5.508	5.394	5.336
Mediana		4.833	5.500	5.667	5.417	5.417	5.400
Moda		4.830	5.330	5.920	5.170	5.000	5.500
Desviación estándar		0.663	0.469	0.298	0.282	0.369	0.347
Mínimo		3.830	4.250	5.170	5.170	4.750	4.800
Máximo		5.830	5.830	5.920	5.920	5.920	5.900

Tabla 3. Frecuencia y porcentos en las destrezas Jigsaw

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ser visionario	3.83	1	9.1	9.1	9.1
Dar ejemplo	4.17	1	9.1	9.1	18.2
	4.33	1	9.1	9.1	27.3
	4.83	3	9.1	27.3	54.5
	5	1	27.3	9.1	63.6
	5.5	1	9.1	9.1	72.7
	5.67	2	18.2	18.2	90.9
	5.83	1	9.1	9.1	100
	4.25	1	9.1	9.1	9.1
Desarrollar Relaciones	4.83	1	9.1	9.1	18.2
	5.33	3	27.3	27.3	45.5
	5.5	2	18.2	18.2	63.6
	5.58	1	9.1	9.1	72.7
	5.75	1	9.1	9.1	81.8
	5.83	2	18.2	18.2	100
	5.17	1	9.1	9.1	9.1
	5.25	2	18.2	18.2	27.3
Motivar	5.33	1	9.1	9.1	36.4
	5.58	1	9.1	9.1	45.5
	5.67	1	9.1	9.1	54.5
	5.75	1	9.1	9.1	63.6
	5.83	1	9.1	9.1	72.7
	5.92	3	27.3	27.3	100
	5.17	2	18.2	18.2	18.2
	5.25	1	9.1	9.1	27.3
Empoderar	5.33	1	9.1	9.1	36.4
	5.42	2	18.2	18.2	54.5
	5.5	1	9.1	9.1	63.6
	5.75	2	18.2	18.2	81.8
	5.92	2	18.2	18.2	100
	4.75	1	9.1	9.1	9.1
	5	2	18.2	18.2	27.3
	5.17	1	9.1	9.1	36.4
Poder	5.42	2	18.2	18.2	54.5
	5.58	1	9.1	9.1	63.6
	5.67	2	18.2	18.2	81.8
	5.75	1	9.1	9.1	90.9
	5.92	1	9.1	9.1	100
	4.8	1	9.1	9.1	9.1
	4.9	2	18.2	18.2	27.3
	5.3	2	18.2	18.2	45.5
	5.4	1	9.1	9.1	54.5
	5.5	3	27.3	27.3	81.8
	5.7	1	9.1	9.1	90.9
	5.9	1	9.1	9.1	100

[Destrezas de los bibliotecarios académicos como líderes en el campo de la información en Puerto Rico]



En esta tabla se presentan los resultados estadísticos por cada destreza. Los valores más altos son: media de 4.95 en la destreza de “Ser visionario”; mediana de 5.667 y moda de 5.920 en la destreza de “desarrollar relaciones”. La media en cada destreza es mayor de cinco (excepto “ser visionario”). En este caso, se puede observar que la medida más frecuente entre cada destreza es cinco o más (excepto “Ser visionario”). La desviación estándar representa la dispersión entre los resultados. Las preguntas del cuestionario tienen un máximo de valor máximo de seis puntos. Cuanto más alta la puntuación, más cerca está de cumplir con todos los aspectos de estándar (destreza) en particular.

El 91% de los directores participantes se consideran visionarios (valor de 4 o más) y el 9% a menor escala (3.83). Los datos obtenidos bajo la destreza de “dar ejemplo” presentan que el 100% de los directores participantes expresaron que sirven de ejemplo (valor de 4 o más). En comparación con la destreza de “ser visionario”, esta destreza no obtuvo valores menores de 4 puntos. Esto se interpreta presentando a los directores participantes como personas que cuentan con valores de honestidad, equidad, integridad, estabilidad, confiabilidad y modestia. Estos valores, presentados por Cutler (2004), se demuestran a través del ejemplo que se les ofrece a los empleados durante las horas de trabajo. Los datos obtenidos bajo la destreza “desarrollar relaciones de apoyo” presentan que el 100% de los directores participantes fomentan buenas relaciones de apoyo con los empleados (valor de 5 o más). Bajo esta categoría, el líder se visualiza como una persona que se encuentra disponible para ayudar, entender, escuchar y trabajar directamente con sus empleados.

La destreza de “motivar a cada miembro del equipo de trabajo” obtuvo un 100% (valor de 5 o más).

Los datos obtenidos bajo la destreza de empoderamiento presentan que el 100% de los directores participantes consideran que logran delegar decisiones en su equipo de trabajo (valor de 4 o más). El líder empodera a otros para alcanzar su potencial. De esta forma, las decisiones no recaen solo en el director sino en los empleados que tengan el potencial de hacerlo.

## A. Información demográfica:

Los directores presentan un perfil diverso. Tienen estudios que trascienden el **grado de maestría** requerida para ejercer funciones. De la misma forma, las bibliotecas que dirigen varían en tamaño y en las poblaciones a las que sirven. Las respuestas presentan en gran detalle las medidas, prácticas y las ejecutorias en sus lugares de empleo, en sus escenarios inmediatos. Un 18% de los participantes de este estudio cuenta con maestría y un grado doctoral en Ciencias de la Información u otra área. El 82% cuenta con una maestría en Ciencias de la Información. Algunos directores cuentan con dos maestrías, licencia en su especialidad o certificado en administración de bibliotecas. Los participantes tienen vasta experiencia como bibliotecarios académicos. Un 27% de los participantes tiene entre 26 a 30 años de experiencia como bibliotecarios profesionales (Ver Figura 1). Un solo un participante lleva menos de un año ejerciendo como bibliotecario profesional ya que había sido bibliotecario auxiliar por once años en la misma institución.

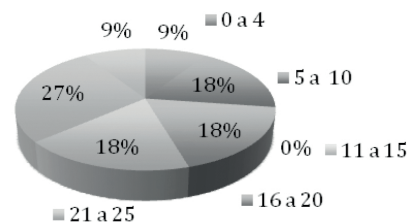


Figura 1. Porcentaje de años de experiencia como bibliotecario académico

El 55% de los participantes llevan cuatro años o menos ejerciendo como Directores de Bibliotecas. Al momento de la entrevista, cuatro participantes indicaron que habían sido nombrados recientemente en el puesto (Ver Figura 2).

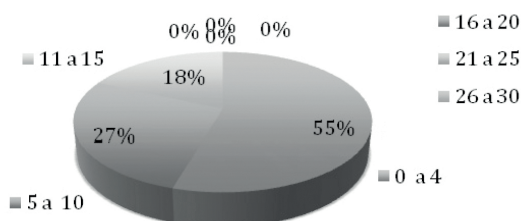


Figura 2. Porcentaje de años de experiencia como Director de Biblioteca

## B. Definición de Liderazgo:

Los directores de bibliotecas han presentado diversas definiciones del término “liderazgo”. Todos tienen en común la idea de movilizar y dirigir grupos y alcanzar resultados. Cinco participantes (Identificados como E-2, E-5, E-9 y E-11) definen liderazgo como la cualidad que la persona tiene para manejar un grupo, tener seguidores, lograr metas personales e institucionales y dirigir los trabajos de forma efectiva. Por otro lado, varios participantes definen liderazgo como una capacidad:

*“...capacidad del individuo de tratar que las personas sigan una misma meta. El líder lleva el paso dejando huellas para que los demás lo sigan modelando unas destrezas o cualidades que deben desarrollar. No todo el mundo te sigue ya que hay personas que se niegan y crean división pero es necesario un grupo activo” (E-1).*

*“...capacidad de convencer a otro y formar equipos de trabajo. Hablas, te proyectas, presentas preocupaciones y envuelves a todo tu equipo de trabajo para resolver las mismas. Debe haber un poder psicológico de convencimiento” (E-4).*

*“...capacidad de lograr que se logren (perdona la redundancia) unas metas que uno se ha trazado, que el equipo de trabajo lo haga. Uno de los aspectos más importantes del liderazgo es lograr que uno pueda dirigir un equipo de personas. Lograr cumplir unas metas y mantener una oferta de servicios, en el caso de las Bibliotecas, estables, que sean buenos. El punto más importante, es liderato, capacidad y trabajo en equipo. El líder logra que un equipo trabaje. Si no es así, se diluye el esfuerzo y cada cual se va por su lado” (E-6).*

*“...capacidad de adaptarse a las circunstancias y a las situaciones que cambian. Quien tiene la capacidad de adaptarse a situaciones, puede ejercer liderazgo. Más que tener estrategias prefabricadas, es tener medidas que se adapten a esas circunstancias” (E-7).*

*“...capacidad de ser gestor y facilitador a la vez. Un líder gesta proyectos pero también canaliza los proyectos que tienen a su alrededor. En el área de bibliotecología por ejemplo, como directora implantas los acuerdos pero también debes ser capaz de tomar decisiones” (E-10).*

E-3 lo presenta como un producto ya que lo define como “El logro de la ejecución de una tarea de una forma que se siente que está contribuyendo a una meta en común” y E-6 define liderazgo como “Virtud de la persona en poder expresarse ante otras personas y proyectar convencimiento”.

Estos postulados coinciden con la definición de líder que provee Senge (2001): “Persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las demás personas a su alrededor de realizar cosas difíciles y probar cosas nuevas”.

Kreitz (2009) llevó a cabo un estudio entre directores de Bibliotecas y funcionarios con vasta experiencia en puestos administrativos. Todos miembros de la organización profesional: Asociación de Bibliotecas Especializadas (ARL por sus siglas en inglés). En la investigación se le solicita los participantes que identifiquen las características principales para ejercer liderazgo y para realizar las funciones administrativas. Los resultados sugieren que se necesitan diversas competencias para cumplir con ambos roles. Un director debe ser capaz de crear una visión de cambio y poder comunicarla. Va más allá de tener poder o una posición gerencial. El líder debe desarrollar varias destrezas, las cuales se complementan para formar un liderazgo exitoso.

## C. Destrezas del líder:

En la Figura 3 se presentan, en orden ascendente, las destrezas del líder que fueron destacadas por los participantes. Se observa que la destreza de conocimiento, comunicación efectiva y destreza tecnológica, obtuvieron mayor puntuación. Las destrezas de empoderamiento, ser motivador, valentía y apertura también fueron destacadas.

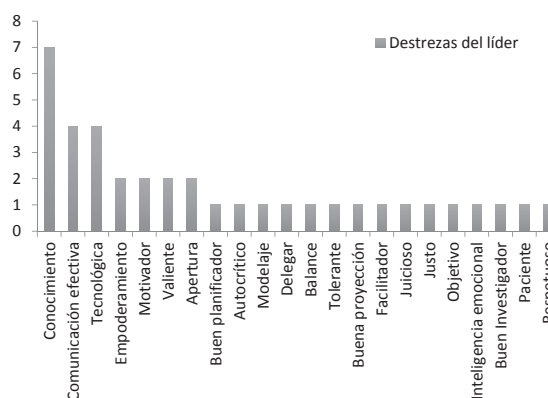


Figura 3: Destrezas del líder

Estas destrezas se comparan con las presentadas por el modelo *Jigsaw Puzzle*. Según datos obtenidos a través del cuestionario tenemos los siguientes resultados:



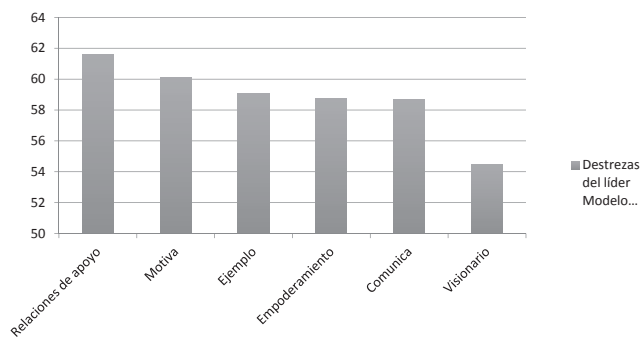


Figura 4: Destrezas de un líder según el Modelo Jigsaw

Al comparar y contrastar las figuras 3 y 4 se observa lo siguiente:

1. La destreza destacada en las relaciones de apoyo no se ve directamente relacionada con las destrezas destacadas por los participantes en las entrevistas. Sin embargo, los participantes mencionaron el respeto, la apertura y ser facilitador como destrezas importantes que se pueden relacionar con el apoyo que se le ofrece al empleado.
2. Las destrezas motivar y dar ejemplo se destacan en ambas tablas.
3. La destreza de comunicación fue mencionada por los participantes durante la entrevista y está destacada en los resultados obtenidos en el cuestionario.
4. Las destrezas empoderamiento y comunicación se destacan en ambos resultados.

La destreza de buen comunicador permite al líder facilitar y transmitir su visión para alcanzar las metas institucionales. E-1 menciona lo siguiente: “La meta principal es el servicio y se comparte esta meta con los empleados a través de la conversación cotidiana.” Busca contagiar a los empleados mencionándoles la importancia del trabajo que ejecutan. Añade que “hay una ola de negatividad, la cual hay que contrarrestar. Las reuniones y el modelaje son la clave para compartir su visión con el empleado”. Por otro lado, E-2 expresa: “La metas institucionales se comparten a través de reuniones dos veces al año.” Se reúne frecuentemente por departamento de manera informal y busca como trabajar unidos por alcanzar las metas.

Entre los datos obtenidos a través de la entrevista, se puede observar una tendencia a compartir la visión y las metas institucionales a través de reuniones de la facultad o los informes de la administración. E-3 dijo lo siguiente: “Se comparte la visión de la biblioteca a través de informes que se desarrollan en la administración. Se hace una reunión antes de hacer el plan de acción y se discute en grupo. Se arregla el documento y se envía al Decanato. De esta manera, se alinea con las metas institucionales. Ellos participan en la elaboración del plan de acción alineado con el plan estratégico de la institución”. Otra manera de compartir con los empleados su visión para lograr las metas institucionales es a través del modelaje y guías de la Association of Colleges and Research Libraries (ACRL). E-04 menciona que reúne el personal y discuten en grupo la visión y metas institucionales para fomentar la comunicación. En un momento se había perdido la participación de los empleados en distintas actividades y de mejoramiento profesional.

## D. Modelos de liderazgo:

En general, se percibe desconocimiento teórico específico acerca de los modelos de liderazgo. Sin embargo, al describir la forma en que lideran la biblioteca, se puede observar una tendencia en fomentar el modelo participativo.

A continuación, una selección de los participantes:

E-1: Liderazgo horizontal, todos tienen que ejecutar las acciones. Esto es el reflejo de cada uno de los bibliotecarios que laboran. El liderazgo horizontal, es cuando cada compañero es responsable de ejecutar unas tareas de acuerdo con su posición y deberes. Los individuos deben utilizar la iniciativa, sentido común y liderazgo para la ejecución del trabajo diario.

E-2: Es un líder abierto, participativo y no manda. Él hace las cosas y pide ayuda.

E-3: Liderazgo participativo donde es abierta al diálogo y a nuevos proyectos de los empleados. Reconoce y valora a los empleados que aportan y tienen buenas ideas.

E-5: Fomenta el liderazgo compartido. Toma decisiones en conjunto, no cree en ser autoritario.

E-6: No sigue un modelo estructurado sino que sigue las experiencias previas para aplicarlas a cada situación. Sigue un plan de trabajo y estratégico.

E-09: He preferido el ejemplo, el cual vale más que cualquier teoría. Además, mi oficina siempre está abierta.

### E. Impacto de líderes puertorriqueños en el campo de las Ciencias de la Información:

En su mayoría, los participantes mencionaron que en Puerto Rico hay líderes en el campo de la información que han contribuido significativamente a la profesión. Según establece E-1, el impacto depende de la destreza, la persona y lo que se quiera lograr.

Algunos se han destacado en puestos gerenciales, de dirección e investigación. Otros se han destacado desarrollando proyectos, dirigiendo comités o comunidades de práctica, publicando artículos o libros, entre otros. Además, otros se destacan por su destreza o personalidad.

### F. Motivación laboral

Los participantes describieron sus acciones respecto a la forma de motivar al empleado en el logro de las metas institucionales. Estas acciones cubren desde actividades profesionales hasta sociales. A continuación un resumen de las respuestas:



**Figura 5:** Acciones del Director para motivar al empleado en el logro de las metas institucionales

Como se observa en la Figura 5, tanto la comunicación como el desarrollo de actividades sociales son importantes para motivar al empleado. Por otro lado el fomentar el desarrollo profesional a través de conferencias, talleres, reuniones anuales o cursos es de suma importancia para el logro de esta meta. No se destaca el reconocimiento o aportación monetaria ya que la UPR

no cuenta con presupuesto actualmente para esto. Sin embargo, como destaca E-04, “hoy día es difícil ya que la universidad no tiene presupuesto para motivar económicamente el personal. Actualmente se ha pensado en buscar el empleado del mes o separar un estacionamiento para un empleado. No hay paso por mérito ni aumento de sueldo pero sí hay actividades de mejoramiento profesional para que participe”.

Por otro lado, hay un director que hace el reconocimiento monetario de manera voluntaria y personal. E-02 expresa “se llevan a cabo actividades sociales y educativas. En el mes de junio se reconoce de 4 a 6 empleados de un total de 18 que laboran en la biblioteca. Luego se les explica el reconocimiento para motivarlos a seguir trabajando.”

### G. Liderazgo y efectividad laboral:

Existe un consenso entre los participantes de que tanto las destrezas del líder como las actitudes impactan positivamente la efectividad laboral. E-04 destaca que hay que ser consecuente con las acciones y las palabras para que de esta manera las personas te sigan. E-6 menciona que el director tiene que modelar una actitud positiva y el buen comportamiento. Por otro lado E-7 menciona que también hay que desarrollar autoridad en el campo o materia.

E-8: Si no se puede lograr la unión y trabajo en equipo, no va a haber efectividad en los servicios, en lo que se hace, en el trabajo. No va a quedar bien. Lo que va a pasar es que cada cual va a tomar su camino. Tendríamos un departamento lleno de islas.

E-09: La satisfacción del estudiante también afecta directamente la efectividad laboral. El reconocer que el estudiante está satisfecho es debido a que el empleado ejerce bien su función. Esto es respuesta a la motivación y trabajo en equipo.

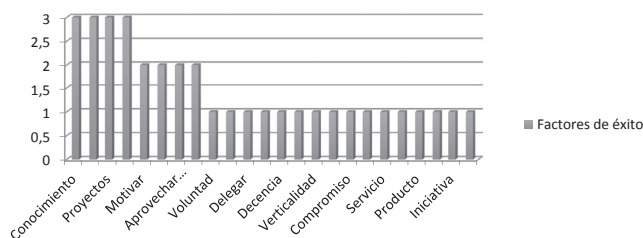
E-10: Yo creo que van de la mano. Cuando a la gente se le da la confianza, se siente escuchada y se toma en cuenta, se desarrolla la comunicación, se desarrollan muchas preguntas interesantes.

E-11: ...que hagamos los informes y las evaluaciones y todo lo que tengamos que someter pues así le evitamos

inconvenientes a la Decana... A mí me gusta ser bien puntual.

## H. Factores de éxito

Los factores que más se destacaron fueron los siguientes (ver Figura 6): conocimiento, desarrollo de buenas instalaciones físicas, fomentar la buena comunicación y desarrollar proyectos. Otros factores mencionados a menor escala fueron los siguientes: motivar al empleado, desarrollar equipos de trabajo, aprovechar las oportunidades y lograr la satisfacción del empleado.

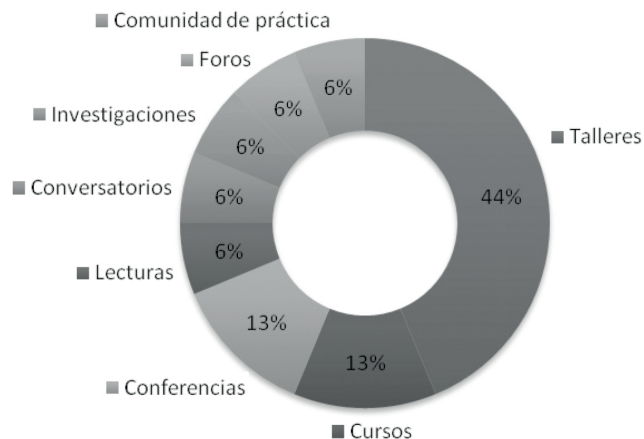


**Figura 6:** Factores de éxito para el desarrollo del líder en el campo de la información

Estos no coinciden con los factores de éxito para el liderazgo en la academia presentados por Regenstein y Dewey (2003): mentoría, compensación, medidas de desempeño, diversidad, desarrollo profesional y estructura organizacional. Sin embargo, se relacionan entre sí ya que desarrollar conocimiento, proyectos, motivar y comunicación están relacionados con la mentoría y desarrollo profesional.

## I. Desarrollo Profesional:

Los participantes expresaron mucho interés y entusiasmo en participar de conferencias, talleres cursos u otra iniciativa para desarrollar el tema del liderazgo en las bibliotecas. Algunos participantes enfatizaron la necesidad de compartir experiencias reales en un taller donde cada director tenga la oportunidad de presentar las situaciones y compartir las posibles soluciones a cada caso presentado. De igual forma se recibieron recomendaciones de otros temas necesarios y relacionados con el liderazgo: supervisión, manejo de conflicto y gerencia académica. La Figura 7 presenta que el 44% de los entrevistados mencionaron que es importante ofrecer alguna actividad educativa acerca de liderazgo.



**Figura 7:** Recomendación de actividades de mejoramiento profesional para desarrollar el liderazgo

Los resultados presentados permiten responder las tres preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las destrezas que se requieren para desempeñarse como líder en el campo de las ciencias de la información? Los participantes destacaron que las destrezas principalmente necesarias para desempeñarse como líder en el campo de las ciencias de la información son las siguientes: a) conocimiento, b) comunicación efectiva, c) aptitud tecnológica, d) empoderamiento, e) motivar, f) valentía y g) apertura. Además, se mencionaron en menor escala las siguientes destrezas: a) ser buen planificador, b) autocrítica, c) modelaje, d) delegar, e) balance, f) tolerancia, g) buena proyección, h) ser facilitador, i) ser juicioso, j) ser justo, k) objetividad, l) poseer inteligencia emocional, m) ser buen investigador, n) paciencia y o) respeto.

2. ¿Cómo las destrezas del líder impactan la efectividad laboral? Existe un consenso entre los participantes de que las destrezas del líder impactan positivamente la efectividad laboral. Se destacó que la actitud del empleado puede impactar también la efectividad laboral. Las destrezas del líder están alineadas con la efectividad laboral ya que mientras el líder se desarrolla satisfactoriamente, la efectividad laboral aumenta.

3. ¿Qué factores son esenciales para que se desarrolle un líder en las bibliotecas académicas?

Son numerosos los factores esenciales para que se desarrolle liderazgo en el contexto de las bibliotecas académicas.

micas. Sin embargo, entre los participantes se destacaron los siguientes: poseer los conocimientos, desarrollar proyectos, la comunicación diversa y efectiva, motivar, fomentar el trabajo en equipo, aprovechar las oportunidades y la satisfacción con lo alcanzado.

A continuación se mencionan algunas de las mejores prácticas de este grupo de bibliotecarios: (1) Reconocimiento y motivación al empleado; (2) Desarrollo de otras áreas, cursos y papel docente; (3) Trascender, (4) Búsqueda de modelos en la literatura acerca de la Práctica Basada en la Evidencia, (5) Publicar, y (6) Modelaje.

## Discusión:

Un tema común es la participación del personal de las bibliotecas en la planificación y en la toma de decisiones. El dejar espacio para que los demás empleados se desarrollen y sean emprendedores. A los directores les ha tocado dirigir en tiempos retantes debido a la situación económica, por lo que no es extraño que surja el tema del presupuesto. Los directores invitan a la acción. Todos entienden que el estar desde un puesto de dirección ha propiciado el desarrollo de su liderazgo. Han tenido que asumir mayores responsabilidades. También han conocido a otras personas dentro y fuera de sus instituciones. Entienden que para ser líder en el ambiente de las bibliotecas académicas se debe tener conocimiento, dominio de la materia, ser educador, conocer la tecnología, tener inteligencia emocional, ser investigador y tener empatía con los demás. La planificación cobra un papel predominante entre los participantes, también las vías de comunicación. Aunque no se percibe un conocimiento teórico del concepto, y algunos así lo expresan, estos directores se inclinan más por modelos participativos y de integración en sus ambientes laborales inmediatos.

Algunos mencionan estrategias específicas como el utilizar la práctica basada en la evidencia y las reuniones. Los resultados del esfuerzo de desarrollar líderes en las bibliotecas se pueden obtener de distintas maneras: con recursos internos o externos, reconociendo los esfuerzos del personal y desarrollando trabajo en equipo. Los grupos de empleados también varían en tamaño en las bibliotecas que dirigen los participantes del estudio, lo que ocasiona una diversidad de experiencias y

resultados. Se encontró que los esfuerzos por evaluar los servicios son variados, tales como: ver si cumplen las metas establecidas, considerar los estudios de satisfacción que se llevan a cabo en los recintos, escuchar las opiniones de empleados y los usuarios de la biblioteca y preparar informes anuales o de logros, entre otros.

Se mencionan los siguientes factores como medios para alcanzar el éxito: el compromiso con lo que se hace, el servicio de alta calidad, la obtención de fondos, el producto del trabajo y el ser un aprendiz autónomo. En esa misma línea del aprendizaje personal, se menciona que es muy importante el prepararse en diversas áreas para poder ejercer el liderazgo. Las actividades de mejoramiento profesional son medulares para ello; entre los temas que requieren atención según este grupo de líderes, se encuentran los asuntos presupuestarios de personal, liderazgo y planificación estratégica.

Siguiendo lo establecido por los estándares del *Rompécabezas de Liderazgo*® (Leadership Jigsaw®) se observó que la puntuación más baja acumulada la obtuvo la competencia de ser visionario con 3.80 y las puntuaciones más altas fueron las destrezas de relaciones de apoyo, motivación y empoderamiento con 5.90 respectivamente. Esto significa que según los datos obtenidos, los directores deben desarrollar más la capacidad de ser visionarios tomando en consideración la visión de la organización al igual que las metas establecidas en su unidad de trabajo. Por otro lado, hay que reconocer que las puntuaciones altas en las destrezas de apoyo, motivación y empoderamiento se relacionan directamente con su relación con el personal y cómo los ayudan a alcanzar su potencial.

## Conclusiones y Recomendaciones:

Esta investigación permitió identificar los hallazgos proyectados. Se identificaron las destrezas de líderes en el campo de las ciencias de la información sobre el liderazgo e identificar los factores de éxito necesarios para desarrollar un líder en las bibliotecas académicas. Por último, se comenzó a entender cómo se desarrollan los líderes en las bibliotecas académicas. Como resultado de este estudio se recomienda el uso de la guía de mejores prácticas creada por las investigadoras para desarrollar el liderazgo en las bibliotecas académicas. Esta



guía fue desarrollada a base de la literatura existente sobre el tema y los resultados obtenidos de este estudio. Esta guía aplicó algunas las recomendaciones ofrecidas por Brooke E. Sheldom (2010). Se recomienda que este estudio se lleve a cabo integrando la percepción del personal bibliotecario acerca de cómo los directores de bibliotecas se desarrollan como líderes y cómo el personal bibliotecario se desarrolla como líder en su unidad de trabajo. Además, es de suma importancia identificar otros instrumentos de medición de las destrezas o niveles de liderazgo que cuenten con una validez más alta. Se recomienda crear nuevos instrumentos y validarlos para futuras investigaciones.

Se recomienda que los directores bibliotecarios y otros colegas en el campo de las ciencias de la información utilicen los datos obtenidos a través de esta investigación para el mejoramiento y desarrollo de nuevos líderes en el campo. Es muy conveniente coordinar actividades educativas y de mejoramiento profesional para fortalecer estas y otras destrezas.

## Referencias:

- BASS, B. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. 1985.
- BOWLING, A. *Research Methods in health: In investigating health and health services*. (Second edition). Buckingham, Open University Press. 2002.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative and quantitative approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2009.
- CUTLER, A. *The Big Jigsaw Puzzle*. Management Books. 2004.
- DELONG, K. The engagement of new library professionals in leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 35 (5), 445-456. 2009.
- GEORGE, D., & MALLERY, P. *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon. 2003.
- GWYER, R. Leading in difficult times: What can we learn from the literature. *New Review of Information Networking*, 15, 4-15. 2010.
- HEIFETZ, R., GRASHOW, A., & LINSKY, M. Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87, 7-8, 62-69. 2009.
- NICOLSON, N. Leading in tough times. *Business Strategy Review*, 20 (2), 38-41. 2009.
- REGENSTEIN, C., & DEWEY, B. *Leadership, Higher Education, and the Information Age*. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc. 2003.
- SENGE, P. Las personas no son recursos. *Executive Digest*. (entrevista realizada por Rubén Eiras). 2001.
- SHELDON, B. *Interpersonal skills, theory, and practice: The librarian's guide to becoming a leader*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited. 2010.
- SINGER, R. Secure our professional future. *Library Journal*, 131 (3), 50. 2006.
- YOUNG, A., HERNON, PETER, & POWELL, R. Attributes of academic library leadership: An exploratory study on some Gen-Xers. *The Journal of Academic Librarianship*, 32 (5), 489-502. 2006.