

Poder e Influencia desde la Biblioteca

Irma I Quiñones Maurás, MPA, MLS, EdD.

irma.quinones1@upr.edu

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Ciencias Médicas
Biblioteca Conrado F. Asenjo

Resumen

Los directores de bibliotecas y centros de información deben ser capaces de ejercer cierto nivel de poder e influencia para desarrollar servicios y completar proyectos. Enfrentan tanto retos como oportunidades de las que pueden aprender como grupo profesional. En el artículo se recopilan y discuten diversas estrategias que se registran en la literatura, para agilizar los procesos y alcanzar las metas establecidas. Finalmente, la autora presenta una breve reflexión de sus experiencias profesionales al ejercer liderazgo desde un puesto administrativo.

Palabras clave: Liderazgo, Administración de Bibliotecas, Poder, Influencia

Abstract

In order to develop services and complete projects, libraries and information centers directors should have a certain level of power and influence. In the process, they encounter both challenges and opportunities that could become professional lessons. The author compiles and discusses diverse strategies published in the professional literature. These can be useful to accomplish goals. She presents final reflections based on her experiences as a leader in an administrative position.

Keywords: Leadership, Libraries Administration, Power, Influence

Poder e Influencia

Uno de los temas más discutidos en diversos foros profesionales, y que es inherente a nuestra vida profesional, es el poder y la influencia que como líderes debemos ejercer desde nuestros puestos. Chilcote y Reese (2009) plantean que el poder es una paradoja: Cuando no lo tenemos, nos sentimos victimizados, y cuando lo poseemos, sentimos un peso enorme por la responsabilidad que conlleva. El poder también se define como la habilidad y la capacidad que tiene una persona de influir en las circunstancias o en el comportamiento de otra. Interpretamos el poder como la capacidad de hacer, lograr y movilizar.

La influencia se refiere al impacto que tienen nuestros puntos de vista y nuestras acciones en la forma de pensar y proceder de las personas. Tanto el poder como la influencia, viabilizan nuestra capacidad de alcanzar metas, cumplir los propósitos y la misión de la organización en la que trabajamos. Nos permiten desarrollar, brindar y administrar una diversidad de servicios con un alto nivel de excelencia y liderazgo.

Muchas veces se entiende que el administrador es un líder pues este concepto se utiliza ampliamente en la administración. No obstante, reconocemos que no todos los administradores son líderes ni todos los líderes son administradores. Un líder es capaz de motivar y propiciar cambios en beneficio de la organización en la que trabaja y las comunidades a las que sirven.

Ante las transformaciones que han experimentado las bibliotecas, es evidente que los bibliotecarios ejercemos liderazgo desde diversos escenarios. Son ellos, los bibliotecarios y el personal de apoyo, quienes propician los adelantos. Ya sea desde los puntos de servicio, la administración, la docencia o ejerciendo otras funciones, los profesionales de la información hemos trascendido para modificar las organizaciones en las que trabajamos.

Cuando los bibliotecarios realizamos funciones de dirección debemos ser capaces de ejercer cierto nivel de poder e influencia para desarrollar servicios y completar proyectos a mayor escala. Si tomamos en consideración que la dirección de la biblioteca es un puesto de gerencia intermedia, comprenderemos que las decisiones se toman de acuerdo a las políticas y prioridades institucionales. Los directores tienen que regirse por los reglamentos y normas de la organización. Además, deben tomar en consideración las perspectivas administrativas de sus supervisores.

La biblioteca como institución requiere de un administrador-líder que maximice su funcionamiento y propicie un ambiente de trabajo de respeto y motivación entre sus empleados. Este funcionario cumple una diversidad de responsabilidades: debe administrar el presupuesto, los recursos humanos, supervisar las labores, procesos y los servicios que ofrece. Representa a la biblioteca en una amplia gama de foros y comités, siguiendo siempre la misión y visión de la institución. Sabe a dónde conduce la organización; articula la dirección de la Biblioteca; sabe cómo construir una visión

compartida y llevar a otros hacia esa visión. Posee, además, la habilidad para desempeñarse en un ambiente político.

Todos estos elementos coinciden con las características de un líder y pueden adquirirse a través del desarrollo profesional. Kreitz (2009) plantea que el director-líder continúa educándose y adquiriendo conocimientos. Además, establece relaciones, moviliza a otros, aboga por la Biblioteca y, sobretodo, se proyecta como líder. La admiración y el respeto que percibe el líder le posibilita disfrutar de un poder otorgado, referido y experto, no coercitivo (Evans & Ward, 2007). Nos preguntamos entonces: ¿Cuáles son los retos y oportunidades de los que pueden aprender como grupo profesional? ¿Cómo ejercer liderazgo desde un puesto de dirección?

Un director encuentra distintos retos al cumplir sus funciones: en primer lugar, las bibliotecas se encuentran insertas en organizaciones que son dirigidas por personas con una formación académica distinta a la nuestra. Muchas veces surgen discrepancias respecto a cuáles deben ser las prioridades o cómo deben administrarse los recursos humanos y fiscales. Sobre todo, porque la Biblioteca compite con otras unidades por fondos financieros.

Ante éstos y otros retos, una de las estrategias más importantes para alcanzar las metas es ejercer el liderazgo colaborativo. El director debe compartir el liderazgo con los supervisores y con el personal. Además, se debe reconocer que los empleados identifican a sus supervisores inmediatos como la fuente primaria para recibir la información de la alta gerencia (Lee, 2001). También se debe incluir en los procesos de toma de decisión a los líderes informales.

Para crear, desarrollar, modificar o cumplir una visión es imprescindible conocer al personal y plantearse algunas preguntas como las siguientes: ¿Cuál es la naturaleza de los empleos? ¿Cuál es la cultura organizacional? ¿Cómo definen el éxito? ¿Cuáles son los grupos? Éstas y otras interrogantes se encuentran en el artículo "La ilusión de la autoridad" de Cohen (2010). La recomendación es conocer cabalmente el ambiente de trabajo. En las instituciones burocráticas esto constituye un gran desafío. Ante la complejidad de dichas organizaciones mientras más alto es el nivel administrativo en el que se ubica un funcionario menos conoce y se relaciona con los empleados.

Además de conocer a los empleados, es necesario conocer la institución y como funciona. Hay que diseñar estrategias para construir puentes o vínculos entre la biblioteca y otras unidades. Suele ser muy difícil coordinar una reunión en las que las personas claves coincidan en tiempo y espacio. La comunicación es sumamente importante en los procesos de poder e influencia.

Lee (2001) menciona que la comunicación oficial coexiste con la informal por lo que debemos desarrollar vías de comunicación. Otro reto es desarrollar destrezas para influir no solo en el personal de la Biblioteca sino en otras personas en la institución. Cohen (2010) recomienda que se visualice a cada funcionario como un aliado

estratégico pues es posible encontrar áreas de interés común. De esta forma, se intercambian ideas y se desarrollan proyectos.

La relación con sus supervisores es una de las más importantes en la carrera de todo director. Para desarrollar liderazgo estratégico, se debe mirar más allá y conocer la forma en que se toman las decisiones y otros elementos en la alta gerencia. ¿Qué esperan a cambio? Entre algunas de las expectativas gerenciales se encuentran las siguientes: fidelidad, cooperación, iniciativa, información y aceptación de la crítica. La habilidad de relacionarse con la alta gerencia de la institución es un componente clave para alcanzar el éxito. Es imprescindible conocer a los supervisores y darse a conocer, obtener reconocimiento y reputación por la labor cumplida y clarificar las metas en equipo.

Finalmente, es necesario conocerse a sí mismo. El permanecer ecuánime ayuda a cumplir con las metas. Ese autocontrol está directamente relacionado con la Inteligencia emocional. El líder debe hacer un análisis para conocer sus fortalezas y áreas de desarrollo, sus destrezas sociales, el manejo de emociones y sus niveles de tolerancia. Este autoreconocimiento nos lleva a establecer mejores relaciones interpersonales y facilita el participar en proyectos colaborativos.

La creación y la participación en redes son medulares para ejercer poder e influencia. Se ha dicho que es una forma maravillosa de expandir el mundo. El *networking* o desarrollo de redes es un modelo de establecer contactos relacionándose con individuos. Casi siempre se inicia con encuentros presenciales o virtuales. En nuestra experiencia, tanto las redes sociales como las profesionales, brindan diferentes oportunidades para conocer personas y ampliar relaciones. La mejor forma de obtener reconocimiento e interés respecto a lo que ocurre en la Biblioteca es divulgar entre estos grupos lo que allí acontece. Se pueden utilizar formatos impresos, electrónicos y audiovisuales.

Medcof (2007) menciona que aún cuando trabajemos en organizaciones jerárquicas existe una tendencia a crear arreglos horizontales. Un buen ejemplo lo constituye la Junta de Directores de Bibliotecas del Sistema de la Universidad de Puerto Rico (UPR). El tener estrategias concertadas ha resultado altamente provechoso¹. Los grupos profesionales que han alcanzado grandes éxitos lo han logrado trabajando en equipo.

Otro modelo a seguir lo constituyen las comunidades de práctica también del Sistema UPR quienes han desarrollado proyectos y actividades y han propiciado la creación de conocimiento. Este intercambio a nuestro juicio, es la mejor manera de desarrollar estrategias para ejercer poder e influencia.

¹ Los trabajos y esfuerzos de la Junta de Directores han sido diversos. La trayectoria histórica de estos merecen bien ser tema de otro escrito.

Este breve inventario de recomendaciones y alternativas han resultado ser medulares para ejercer funciones administrativas desde un puesto de gerencia intermedia como el que ocupo en la Universidad de Puerto Rico. El conocer cabalmente el ambiente laboral en el que trabajo ha significado una meta y, a la vez, una estrategia para seguir desarrollando servicios en una de las unidades más importantes en el ambiente académico: la Biblioteca.

Referencias

- Chilcote, A. y Reece S. (2009, junio) Power paradox. *Leadership Excellence*, 8-9.
- Cohen, A. (2010, marzo) The illusion of Authority, the centrality of influence. *Information Outlook*, 14, 2, 17-20.
- Kreitz, P. (2009, noviembre). Leadership and emotional intelligence: A study of university library directors and their senior management teams. *College and Research Libraries*, 531-554.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange the Pety effices and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14, 57-589.
- Medcof, J. (2007, julio-agosto). CTO Power. *Research-Technology Management*, 23-31.