El liderazgo en las bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM

Andrea Carrazco Esquivel

Dirección General de Bibliotecas de la

Universidad Nacional Autónoma de México

Introducción

Este trabajo tiene la finalidad de presentar un análisis sobre "El liderazgo a nivel jefatura en las Escuelas y Facultades del Sistema Bibliotecario de la UNAM".

Es importante recordar que la función de la biblioteca es de apoyo directo en la vida académica y social de los individuos, ésta tiene el compromiso de proporcionar a su comunidad un servicio de información óptimo. Para ello, la mayoría de las bibliotecas cuentan por lo menos con los departamentos de procesos técnicos y de servicios, a su vez estos departamentos se componen de varias áreas, de tal manera que la biblioteca, al igual que otras organizaciones, necesita apoyarse en la aplicación del proceso administrativo-Planeación, Organización, Dirección y Control- para lograr a través de él la máxima eficiencia en su funcionamiento. Debido a las características del trabajo, solamente se analizará la fase de **dirección** y dentro de ésta la parte que corresponde al **liderazgo.**

La dirección y sus elementos

Todos los elementos del proceso administrativo son importantes pero a **la dirección** se le estima de mayor importancia por tratar directamente con las personas. A la dirección se le considera como "el proceso de influir en las personas para que contribuyan en las metas de la organización y del grupo". (1) Su función consiste en coordinar e integrar todos los recursos con los que cuenta la biblioteca, principalmente los recursos humanos.

El jefe de la biblioteca al ejercer su función se ocupa de fijar y evaluar objetivos, organizar, dotar las diversas plazas con las personas idóneas, evaluar resultados, etc. es decir, es el elemento dinámico, vital y responsable para hacer productivos los recursos humanos con los que cuenta. Todo esto obliga al responsable a conocer y aplicar adecuadamente una buena **comunicación, motivación y liderazgo**, estos **tres elementos** son los que componen la dirección y bien ejecutados ayudarán al cumplimiento de todo lo planeado. En seguida se dará una breve explicación de cada uno de ellos.

Comunicación

Es el medio fundamental de relación entre el responsable y sus subordinados; David Issacs define a la comunicación como: "un proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir, proteger y reforzar algo valioso en las relaciones, aumentando así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo"(2). El proceso de una buena comunicación se refleja en la elección correcta de los **canales y tipos** de interacción: en cuanto a los canales se distinguen tres: comunicación **descendente** del jefe a los subordinados, **horizontal** se da entre los subordinados y **ascendente** de los subordinados hacia el jefe. En relación a los tipos de comunicación se puede mencionar a la comunicación **oral, escrita y no verbal**. No importa cual canal o tipo de comunicación elija el jefe de biblioteca, incluso, puede hacer mezclas de ellos; lo importante es que las conozca y aplique lo mejor posible, para evitar las barreras en la comunicación generadas por falta de claridad en los mensajes. El jefe de la biblioteca puede recurrir a la retroalimentación para estar seguro de que efectivamente se está entablando una verdadera comunicación con su personal.

Motivación

A la motivación se le define como: "la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de las organizaciones, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual" (3).

Se considera que ésta funciona y se desarrolla a través de etapas, las cuales siguen un proceso que finaliza cuando el individuo logra la satisfacción de la necesidad manifestada al principio (4). Este proceso se compone de 6 etapas: 1.- Necesidad insatisfecha, 2.- Surgimiento de la tensión, 3.- Activación de los impulsos, 4.- Conducta orientada, 5.- Satisfacción de la necesidad y 6.- Reducción de la tensión. Un ejemplo de este proceso sería el siguiente:

Un bibliotecario desea obtener un ascenso (**necesidad insatisfecha**), pues él se siente capaz de asumir mayor responsabilidad, esto se debe, a que ha recibido suficiente capacitación, por lo tanto, domina perfectamente su puesto actual y conoce las funciones del puesto al que aspira (Jefe de sección), por tal razón se siente insatisfecho de su situación actual (**surgimiento de la tensión**). Ahora este bibliotecario siente grandes deseos de ocupar el nuevo puesto y su energía la orienta a la elaboración de planes para lograr su objetivo (**activación de los impulsos**). En seguida pone en práctica lo planeado, que bien puede ser, poner más empeño en su trabajo, quedarse más tiempo del establecido en su jornada laboral, comentar con su jefe sus deseos de promoción, etc. (**conducta orientada**). Después de un tiempo el empleado logra su propósito y con ello desaparece la necesidad (**satisfacción de la necesidad**), junto con la tensión ya que, ahora él se encuentra satisfecho de su esfuerzo (**reducción de la tensión**). Lograr la satisfacción de una necesidad no es fácil, por lo que en muchas ocasiones el contar con un buen liderazgo es fundamental, ya que parte del trabajo del líder consiste en buscar estrategias que permitan llevar a los subordinados a la satisfacción de sus necesidades.

Existen diversas teorías respecto a este tema, la teoría expuesta por A. H. Maslow es probablemente una de las más aceptadas, es conocida como la Jerarquía de Necesidades y se enfoca en la naturaleza de las necesidades del individuo, así como las relaciones recíprocas entre ellas. A partir de este modelo se desarrollaron diversas teorías de motivación de personal entre las

que están: La Teoría de los Dos Factores, De Higiene-Madurez o de Higiene-Motivación desarrollada por Frederick Herzberg, La Teoría X y la Teoría Y, de McGregor y la Teoría de Expectativas, de Víctor Vroom., etc.

Liderazgo

El interés por el liderazgo, siempre ha existido pero, se convirtió en tema central de los investigadores a partir de la Primera Guerra Mundial, desde entonces muchos estudios se han desarrollado intentando encontrar las causas en que se fundamenta, así como los factores y características que presenta en condiciones específicas. El término liderazgo desde el punto de vista administrativo, es la habilidad de una persona para influir sobre los miembros de un grupo y para alcanzar los objetivos planteados, de una biblioteca o de cualquier otra institución. El líder dirige por medio de la persuasión, porque sabe darle a su personal una causa noble, capaz de motivar a los subordinados para luchar por ella. Es decir, la interacción entre **líder y dirigidos** supone así una especie de intercambio psicológico y económico. En cuanto a la parte económica, por lo general se trata de un salario; por el lado psicológico, es un poco más complejo y variado; puede incluir la seguridad, o el placer de tener una relación gratificante con nuestros compañeros de trabajo, o la sensación de sentirse satisfecho cuando el grupo llega a una de las metas fijadas, etcétera. Todo esto nos permite tomar conciencia de la gran responsabilidad que los líderes-coordinadores o jefes de bibliotecas- tienen cuando se empeñan en lograr la excelencia. El modelo de líder en las bibliotecas que quieren llegar a la excelencia es aquel que quiere vivir optimizándola permanentemente. Para tal efecto se sugieren las siguientes características en cuanto a las habilidades del líder en cuestión (5).

Habilidades técnicas: Se refieren a las habilidades y capacidades que tienen las personas sobre cualquier tipo de proceso o técnica. Esta facultad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo.

Habilidades humanas: son las capacidades para trabajar eficientemente con las personas y lograr que se lleve a cabo el trabajo de equipo.

Habilidades conceptuales: se trata de las habilidades de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relación de ideas. Es la capacidad para la organización y elaboración de planes de acción en un grupo.

El liderazgo de excelencia es el que marca el logro de objetivos de una biblioteca, asimismo es considerado como una manera concreta de realizar "una parte" del quehacer directivo, es decir, la parte que se ocupa de "mover" la organización, los estudios realizados a través del tiempo, han ayudado a desarrollar varios enfoques de liderazgo y con ellos diversos **estilos** de dirigir.

Estilos de liderazgo

Los primeros estudios para comprender el liderazgo se enfocaron en un sólo elemento, **el líder**, posteriormente los estudios se fueron formulando en torno a **los seguidores** y la tarea realizada por ellos; recientemente, algunos investigadores consideraron como un elemento determinante para un liderazgo eficaz **la situación**, se ha llegado a la conclusión de que la influencia o peso que el líder le de a cada una de estas variables, determinará el estilo de liderazgo aplicado. Sin embargo, es común que en la práctica estos estilos se mezclen entre sí. Estas son las

características de las **variables** (6).

El líder, en relación a sus características personales. La conducta del líder estará influenciada por su propia personalidad, conocimiento y experiencia; así como en la atención que le preste a las necesidades de sus subordinados.

Los seguidores, en cuanto a sus características, aptitudes y necesidades. Como por ejemplo: las variantes de su personalidad, las expectativas de cada uno de ellos, sobre todo en cuanto a madurez y capacidad de asumir responsabilidades.

La situación, comprende la naturaleza de la organización, su propósito y estructura. Básicamente se refiere al grado de claridad y estructuración de la tarea en un ambiente estable. Incluye también las características del grupo de trabajo.

Primeras teorías del liderazgo

La literatura nos habla de tres: 1.-Teoría del enfoque hereditario, 2.-Teoría de las características físicas y 3.-Teoría del adiestramiento. Estas teorías nunca fueron comprobadas científicamente y con el tiempo se descartaron, para dar paso a estudios más formales y sistemáticos. Empero, sirvieron de base y motivación para que los estudiosos continuaran investigando sobre el liderazgo desde diversos puntos de vista. A la fecha, no existe una teoría sobre liderazgo que se acepte universalmente, pero si se puede hablar de tres enfoques fundamentales y son los que a continuación se mencionan.

El enfoque de rasgos: Se intentó identificar al líder por medio de rasgos personales y así separar a los líderes de los que no lo eran.

El enfoque conductual. Los estudiosos se abocaron a desarrollar investigaciones en las que se pretendía identificar el comportamiento personal y relacionarlo con el liderazgo.

El enfoque situacional. Plantea que existen determinadas situaciones en relación al medio laboral, las cuales influyen en la elección del estilo de liderazgo a utilizar.

En cuanto al primer enfoque, aún existe controversia para definir cuáles son los rasgos primordiales en un líder. Por tal razón, muchos especialistas han vuelto su atención a la forma de ser y actuar del líder frente a sus subordinados, dando a las nuevas investigaciones un **enfoque conductual.**

Enfoque conductual. Los investigadores trataron de averiguar qué hacían los líderes y cómo lo hacían. Los estudios realizados se centraron en conocer las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo. Las teorías agrupadas en este enfoque desarrollaron dos líneas de acción: La atención del líder por el trabajo **(producción**) y la preocupación del líder por las relaciones humanas **(Personas)** (7). Las teorías más conocidas que surgieron de este enfoque fueron:

Estilo de liderazgo basado en la autoridad, Los cuatro sistemas de administración de Likert, la rejilla gerencial de Blake y Mouton y el liderazgo como un continuo. Unicamente se hará referencia

al primero de ellos por ser parte de esta investigación.

Estilo de liderazgo basado en la autoridad

Dentro de las primeras investigaciones con una tendencia orientada hacia la conducta se encuentra la presentada por Ronald Lippitt y Ralph White quienes clasificaron los estilos de liderazgo en **autocrático, democrático y de rienda suelta**, esto lo hicieron basándose en la autoridad que tienen los líderes y en cómo la utilizan. White y Lippitt intentaron demostrar que a "diferentes estilos de liderazgo corresponden reacciones diferentes en el grupo"(8). Concluyeron que el liderazgo con un enfoque democrático tiende a dar como resultado actitudes más positivas de los subordinados que con el estilo autocrático o el de rienda suelta.

Si se aplicaran estos estilos a los jefes de las bibliotecas, tendríamos como **líder autocrático** aquel que por sí solo organiza y determina lo que debe hacerse, así como la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas de la biblioteca, sin permitir ninguna sugerencia de los subordinados para mejorar el servicio, agilizar rutinas y procedimientos, etc. El **líder democrático** será aquel que forme equipo con su personal, permitiéndoles una participación y una comunicación abierta en la toma de decisiones, aceptando entre él y los subordinados las sugerencias que se aporten para el mejor funcionamiento de la biblioteca. Por último, cuando el jefe sólo se ocupa de realizar las actividades mínimas para que funcione la biblioteca, sin importar las necesidades reales del usuario, ni las de sus subordinados, a los cuales les da mucha libertad de acción, se considera que aplica un **liderazgo de rienda suelta.**

La investigación sobre el liderazgo es aplicable a cualquier organismo que implique la necesidad de recursos humanos, sin importar si sus fines son lucrativos o de servicio. La biblioteca es una institución de servicios que requiere la existencia de líderes exitosos para lograr mejor proyección en una sociedad que requiere información actualizada y oportuna.

En los últimos años, el número de bibliotecas y usuarios ha aumentado considerablemente, los usuarios acuden a la biblioteca buscando solucionar sus problemas de información. Pero desgraciadamente no todos ellos logran satisfacer sus necesidades, lo cual se puede atribuir a varios factores, uno de ellos es la parte relacionada con los recursos humanos, lo que nos lleva a pensar qué tan efectivo es el tipo de liderazgo que ahí se aplica, es muy importante el nivel de conocimiento y experiencia que el líder tenga para elegir y aplicar el tipo de liderazgo adecuado, el resultado de esta elección se verá reflejado en el funcionamiento de la biblioteca y por consecuencia en el servicio que el usuario recibe.

Tomando como base estas investigaciones sobre el liderazgo surgió la inquietud por conocer el grado de influencia o persuación que un líder —Coordinador o jefe de biblioteca— ejerce en sus subordinados, que tipo de liderazgo está aplicando aunque como ya se mencionó solamente se analizará el basado en la autoridad. De tal manera que en las siguientes páginas se presentará el objetivo del estudio, la metodología aplicada, los resultados y conclusiones.

Debido a que el Sistema Bibliotecario de la UNAM, es muy grande, se pensó en investigar solamente a las Escuelas y Facultades de nivel profesional y de posgrado. En este Subsistema hay un total de 72 bibliotecas. Por lo tanto, se considera que el Universo sigue siendo muy amplio, lo que implicaría una investigación mucho más extensa y costosa, también se consideró que el trabajo de campo solamente sería aplicado a los responsables de las bibliotecas. Por tales razones

se decidió tomar una muestra del Universo —72 bibliotecas— cabe aclarar que para definir la muestra se llevaron a cabo varios pasos, como por ejemplo: determinar el intervalo de confianza, determinar el error muestral, lograr una estimación de la desviación estándar, etc., posteriormente se hizo la selección de las bibliotecas por medio de números aleatorios. De éstos se tomaron los primeros dígitos de cada cifra de la tabla, finalmente la muestra quedó constituida por 35 bibliotecas, de las cuales solamente fue posible investigar a 31 de ellas. Debido a que tres se fusionaron a otra más grande, la última no contaba con personal subordinado y en tal caso no es posible aplicar totalmente el liderazgo.

Los instrumentos utilizados para el acopio de la información en el estudio de campo fueron: el cuestionario y la observación. El primero quedó estructurado por 20 preguntas, de las cuales las 3 primeras son de datos personales, que sirvieron para estimar el grado de escolaridad del coordinador o jefe de biblioteca, así como la escuela de procedencia y grado académico. Al hacer el análisis de estas tres preguntas se obtuvo lo siguiente:

"Nivel de escolaridad", se encontró que de los 31 Jefes de bibliotecas, 16 tienen licenciatura lo que representa un 51% y 15 oscilan desde el nivel bachillerato hasta pasantes, esto nos da un 49%.

En cuanto al "grado académico", se obtuvo que de los 31 encuestados, 15 poseen título de licenciados, uno tiene título de maestro y los últimos 15 no cuentan con título académico el 51% son titulados.

En relación a la "escuela de procedencia", tenemos que 6 son egresados del Colegio de Bibliotecología de la unam, 5 son de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (enba), y 1 de la Universidad de Texas; los 19 restantes pertenecen a otras escuelas. Solamente un 38% son del área de Bibliotecología y un 61% son de otras Áreas.

Las 17 preguntas restantes son para recabar información sobre el tipo de liderazgo que están aplicando los jefes de las bibliotecas seleccionadas. A continuación se presenta una parte de la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

Su estructura se compone de una situación planteada para el Jefe de la biblioteca, asimismo se le ofrecen tres opciones de respuesta en donde cada una de éstas hace alusión a un tipo de liderazgo, bien sea autocrático, democrático o de rienda suelta.

Asignación de valores

Debido a la naturaleza no cuantitativa de las preguntas de la encuesta, el primer paso es asignar valores a las respuestas. Los valores asignados fueron:

Liderazgo Democrático = 1

Liderazgo Autocrático = 2

Liderazgo de Rienda Suelta = 3

Con la asignación de valores a cada tipo de liderazgo, tenemos que entre menor sea el puntaje,

más cercano estará del liderazgo democrático. De esta forma cada tercio (intervalo de clase) en la escala entre 17 y 51 representa un tipo distinto de liderazgo.

De tal manera dentro del intervalo de clase de 17 a 28.33 tendremos un liderazgo de tipo **democrático**, es decir el líder permite la participación de los subordinados y acepta sus sugerencias con la idea de lograr un mejor funcionamiento de la biblioteca. Dentro del intervalo de clase de 28.34 a 39.67 tendremos un liderazgo **autocrático o autoritario**, en donde el líder de la biblioteca se ocupa de ordenar y espera que su orden sea cumplida, es decir todas las actividades se llevan a cabo de acuerdo a su criterio y estricta supervisión. Y dentro del intervalo de clase de 39.68 a 51 tendremos un liderazgo de **rienda suelta**. Los resultados manifiestan la ausencia de aptitudes óptimas de liderazgo, ya que se nota la falta de dirección y participación del jefe o coordinador. Las actividades se realzan más por inercia que por iniciativa. Con estos elementos ya es posible hacer un primer acercamiento al tipo de liderazgo que más se aplica en las 31 bibliotecas elegidas, después de contabilizar las respuestas se obtuvo lo siguiente:

Resultados de la encuesta

No.	Biblioteca	Puntos	Tipos de liderazgo
1	E.N.A.P.	24	DEMOCRÁTICO
2	E.N.E.	27	DEMOCRÁTICO
3	E.N.E.P. ARAGÓN	26	DEMOCRÁTICO
4	E.N.E.P. IZTACALA	22	DEMOCRÁTICO
5	E.N.MÚSICA	23	DEMOCRÁTICO
6	E.N.T. SOCIAL	21	DEMOCRÁTICO
7	FAC. ARQUITECTURA	22	DEMOCRÁTICO
8	FAC.ARQ. DISEÑO IND.	20	DEMOCRÁTICO
9	FAC. ARQ. POSGRADO	23	DEMOCRÁTICO
10	FAC. CIENCIAS	35	AUTORITARIO
11	FAC. CIENCIAS POSG.	19	DEMOCRÁTICO
12	FAC. C.P. y SOCIALES	19	DEMOCRÁTICO
13	FAC. CONT. y ADMON.	25	DEMOCRÁTICO
14	FAC. DERECHO	23	DEMOCRÁTICO
15	FAC. ECONOMÍA	23	DEMOCRÁTICO
16	FAC. ECONOMÍA POSG	23	DEMOCRÁTICO
17	F.E.S. ZARAGOZA	23	DEMOCRÁTICO
18	F.E.S.ZARAGOZA II	28	DEM. TENDIENTE AUTO.
19	F.F.y L. CLÁSICAS	22	DEMOCRÁTICO
20	F.F. y L- SUA	23	DEMOCRÁTICO
21	FAC. INGENIERÍA	17	DEMOCRÁTICO
22	FAC. ING. ANEXO	24	DEMOCRÁTICO
23	FAC. MEDICINA	18	DEMOCRÁTICO
24	FA. MED. PSIQUIATRÍA	33	AUTORITARIO
25	FAC MEDINV.CLÍNICAS	19	DEMOCRÁTICO

26	FAC. MED. VET. y Z.	24	DEMOCRÁTICO
27	FAC. PSICOLOGÍA	20	DEMOCRÁTICO
28	FAC PSICOLOGÍA POSG.	24	DEMOCRÁTICO
29	FAC. QUÍMICA	21	DEMOCRÁTICO
30	FAC. QUÍMICA POSG.	22	DEMOCRÁTICO
31	FAC. QUÍMICA POSG. ANEXO	25	DEMOCRÁTICO

Nota: Escala de los estilos de liderazgo:

17.00-28.33 Democrático

28.34-39.67 Autocrático

39.68-51.00 Rienda suelta

Cálculo de los valores de la muestra

Se trabajó con valores agrupados y no agrupados con la finalidad de corroborar que los resultados obtenidos entre un grupo y otro dentro del mismo intervalo de clase 17.00-28.33 quedarán dentro del tipo de liderazgo democrático. Aquí solamente se retomarán los resultados de los valores no agrupados, cabe aclarar que los resultados son muy cercanos con una diferencia de décimas.

Valores no agrupados

Puntuación obtenida por cada uno de los cuestionarios ordenados de menor a mayor

17	18	19	19	19	20	20	21
21	22	22	22	22	23	23	23
23	23	23	23	24	24	24	24
25	25	26	27	28	33	35	

De acuerdo a este resultado se comprueba que la media de las bibliotecas encuestadas utilizan un **liderazgo democrático** de acuerdo al rango de 17.00-28.33 en los intervalos de clase. Sin embargo y para estar totalmente seguros es necesario corroborar este resultado con el de la población.

Comprobación de los resultados de la muestra con los de la población

Después de hacer la prueba piloto, se puede apreciar que la población tiene una distribución asimétrica, es decir, la información no se distribuye proporcionalmente entre los tres tipos de liderazgo estudiados, ya que tienden a concentrarse en valores del tipo de liderazgo democrático.

El problema central de la encuesta se reduce a lo siguiente: ¿Puede ser la media muestral una buena estimación de la media de la población? es decir, si la media de la muestra se le puede ubicar en el intervalo de clase (17 a 28.33); ¿se infiere de esto que la media del total de la población también se encuentra dentro de ese rango y por lo tanto, el liderazgo es de tipo democrático? Entonces y con la idea de encontrar las respuestas a estas preguntas es necesario recurrir a una parte de la estadística llamada probabilidad, la misma que nos va ayudar a conocer con mucha aproximación (a través de algunas operaciones) la media de la población. Se aplicó la fórmula de la "t" de Student. En seguida se muestran los resultados obtenidos únicamente para valores agrupados.

Para el valor izquierdo de la "campana" de distribución Student se obtuvo un resultado de 22.60 y para el valor derecho de la "campana" de esta distribución un resultado de 24.17. Entonces tenemos que la media de la población se encuentra entre 22.60 y 24.17. El intervalo de confianza afirma que hay una seguridad del 95% de que la muestra seleccionada es una en la cual la media de la población total (72 bibliotecas) se encuentra ubicada dentro de este intervalo de clase. Por lo tanto se concluye que existe un 95% de seguridad de que el liderazgo sea de tipo democrático, ya que tanto 22.60 y 24.17 corresponden al dominio del intervalo de clase —17 a 28.33— de un liderazgo de este tipo.

La observación directa

Asignación de valores. En este caso no se efectuarán cálculos estadísticos con estos datos. Debido a que son cinco variables, se le asignará la unidad a cada una. De este modo el valor máximo será 5. Para que los resultados de la encuesta los consideremos realmente confiables, debemos esperar que por lo menos, la observación directa nos ofrezca un resultado mayor al 50% de liderazgo democrático.

Resultados de la observación directa

No.	Biblioteca	Democrático	Autoritario	Rienda suelta
1	E.N.A.P.	4	1	0
2	E.N.E.	2	2	1
3	E.N.E.P. ARAGÓN	2	2	1
4	E.N.E.P. IZTACALA	2	2	1
5	E.N.MÚSICA	4	1	0
6	E.N.T. SOCIAL	1	2	2
7	FAC. ARQUITECTURA	2	1	2
8	FAC.ARQ. DISEÑO IND.	4	0	1
9	FAC. ARQ. POSGRADO	2	3	0

10	FAC. CIENCIAS	2	2	1
11	FAC. CIENCIAS POSG.	3	1	1
12	FAC. C.P.Y SOCIALES	4	1	0
13	FAC. CONT. Y ADMON.	3	1	1
14	FAC. DERECHO	2	2	1
15	FAC. ECONOMÍA	3	2	0
16	FAC. ECONOMÍA POSG	2	1	2
17	F.E.S. ZARAGOZA	2	2	1
18	F.E.S.ZARAGOZA II	3	1	1
19	F.F.Y L. CLÁSICAS	3	2	0
20	F.F. Y L- SUA	2	0	3
21	FAC. INGENIERÍA	4	1	0
22	FAC. ING. ANEXO	2	0	3
23	FAC. MEDICINA	2	2	1
24	FAC. MED. PSIQUIATRÍA	3	2	0
25	FAC. MED. INV.CLÍNICAS	4	1	0
26	FAC. MED. VET. Y Z.	2	1	2
27	FAC. PSICOLOGÍA	3	2	0
28	FAC. PSICOLOGÍA POSG.	3	1	1
29	FAC. QUÍMICA	3	2	0
30	FAC. QUÍMICA POSG.	2	1	2
31	FAC. QUÍMICA POSG ANEXO	2	3	0
TOTAL		82=53%	45=29%	28=18%

Nuevamente se comprueba la tendencia a ejercer el liderazgo de tipo democrático en estas bibliotecas de Escuelas y Facultades de la UNAM.

Conclusiones

1.- La media o promedio de la muestra es igual a 23.16, por lo tanto, la media de la población se encuentra en el rango de 22.09 y 24.23. Con esto se comprueba totalmente que el liderazgo aplicado es de tipo democrático, puesto que los resultados obtenidos de la muestra extrapolados a

la población, quedan dentro del intervalo de clase de 17.00-28.33 previamente establecido en la asignación de valores para cada tipo de liderazgo.

2.- La mayoría de los jefes de estas bibliotecas aplican el liderazgo democrático

3.- También se encontró que en general estos responsables no tienen una formación profesional en bibliotecología. Sin embargo, esta situación no influye en la elección y aplicación de un liderazgo adecuado.

4.- También se encontró que solamente la mitad de los responsables cuenta con título de licenciado en diferentes áreas del conocimiento.

5.- La otra mitad no cuenta con grados académicos y su formación profesional más alta es la de pasante de licenciatura en diferentes áreas del conocimiento. El nivel más bajo de escolaridad corresponde a los primeros semestres de bachillerato.

Sugerencias

1.- Que los responsables de las bibliotecas conozcan y manejen las diversas teorías y enfoques que hay sobre el liderazgo, puesto que esto les ayudará a administrar con mayor eficiencia la biblioteca a su cargo.

2.- Que exista la capacitación sistemática para los responsables de bibliotecas, con cursos en donde se impartan conocimientos sobre dirección, profundizando en el liderazgo. De esta manera, estarán preparados para decidir qué tipo de liderazgo es el más adecuado de aplicar.

3.- Un mayor conocimiento de los subordinados y del medio ambiente también ayudarán al responsable en la determinación del tipo de liderazgo.

4.- Que los jefes conozcan y apliquen los procesos de la comunicación y motivación adecuadamente

5.- Que se lleven a cabo más investigaciones sobre el personal directivo de las bibliotecas acerca del liderazgo, comunicación y motivación.

Finalmente se puede decir que a pesar de que en general las bibliotecas cuentan con líderes democráticos los cuales se supone cuentan con actitudes mucho más provechosas en cuanto al ambiente laboral, relaciones humanas, comunicación, motivación, etc. en la mayoría de ellas se ve claramente que este tipo de liderazgo no es el más apropiado. Cabe mencionar que el tipo de liderazgo adecuado, dependerá de tres factores: el líder en cuanto a personalidad y aptitud etc., los seguidores en cuanto a madurez y la situación que tiene que ver con el medio ambiente interno y externo. Además de tener presente que en la práctica ningún tipo de liderazgo se aplica en forma pura.

Referencias

1.- Koontz, Harnold y Heinz Weihrich. **Administración**. 9a. ed. -- México : CECSA, 1981. -- p. 444

2.- Issac, David. **Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos**. -- Pamplona : EUNSA, 1987. -- p. 251

3.- Alferés H. Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez. **Motiva a tus empleados**. -- México : Nacional Financiera : ITAM, 1992. -- p.8

4.- Idem.

5.- Davis, Keith y Newtrom, John W. **El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional**. -- México : McGraw-Hill, 1988. -- p. 161-167

6.-Luthans, Fred. **Introducción a la administración: un enfoque de contingencias**. **--** México: McGraw-Hill, 1980. -- p. 140

7.- Thierauf, Robert J. et al. **Principios y aplicaciones de administración**. -- México : Limusa : Noriega, 1990. -- p. 481

8.- Luthans, Fred. op. cit. p. 128

Obras consultadas

1.- Alferés H. Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez. **Motiva a tus empleados**. -- México : Nacional Financiera : ITAM, 1992. -- 31 p.

2.- **La Bibliotecología en el México actual y sus tendencias**. -- México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1992. -- 338 p.

3.- Brow, Warren B., Dennis J. Moberg. **Teoría de la organización : enfoque integral.** -- México : Limusa, 1991.

4.- Carpenter. Ray L. **Métodos estadísticos para bibliotecarios.** -- México : UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1980. -- 153 p.

5.- Davis, Keith y Newtrom, John W. **El comportamiento humano en el trabajo : comportamiento organizacional**. -- México : McGraw-Hill, 1988. -- 608 p.

6.- Druker, Peter. **gestión dinámica : lo mejor de Peter Druker sobre management.** -- Barcelona : Hispano-europea, 1981. -- 616 p.

7.- Halloran, Jack. **Relaciones humanas: Técnicas de dirección.** -- España: Hispano-europea, 1982. -- 733 p.

8.- Issac, David. **Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos**. **--** Pamplona :

EUNSA, 1987. -- 240 p.

9.- Kazmier, Leonard J. **Estadística aplicada a la administración y a la economía**. -- México : Mc. Graw-Hill, 1985 374 p.

10.- Koontz, Harnold y Heinz Weihrich. **Administración**. -- 9a. ed. -- México: CECSA, 1981. -- 775 p.

11.-Luthans, Fred. **Introducción a la administración : un enfoque de contingencias**. **--** México : McGraw-Hill, 1980. -- 450 p.

12.- Llano Cifuentes, Carlos. "Liderazgo : del remo a la partirtura". -- p. 38-45. -- En: **Ismo** no. 190 (sep-oct, 1992)

13.- Newman, James. **Como llegar a la cumbre de las empresas**. -- México : Limusa, 1992. -- 333 p.

14.- Thierauf, Robert J. [et al.] **Principios y aplicaciones de administración**. -- México : Limusa : Noriega, 1990. -- 791 p.