

El profesional de información del nuevo milenio: Encuentro de líderes jóvenes¹

Panel

Gloria Ponjuán: Nos corresponde en la tarde de hoy desarrollar el Panel del Profesional de la Información. Mi nombre es Gloria Ponjuán; soy profesora de la cátedra de Gestión de Información en la especialidad de Bibliotecología y Ciencia de la Información en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Estoy aquí, en este panel, como coordinadora del grupo de interés especial de la Federación Internacional de Información (FID).

La FID creó este grupo de interés acerca de los roles (carreras) del profesional moderno de la información desde hace algunos años y fue conducido inicialmente por nuestra querida amiga Barbie Keiser, a quien ustedes tuvieron el placer de conocer y que nos dictó una conferencia magistral el primer día del evento.

Habíamos previsto que Barbie nos acompañara, pero, lamentablemente, sus ocupaciones y obligaciones son muchas. Ella hizo un gran esfuerzo por acompañarnos un par de días en el Congreso pero partió esta mañana. Quería trasladarles a todos ustedes un mensaje de ella, pues lamentó que su tiempo no alcanzase para poder estar en este panel. Sus enseñanzas y sus experiencias siempre hubiesen sido muy interesantes.

Hoy tenemos con nosotros a cuatro distinguidos amigos, colegas de la profesión. Les voy a pedir a cada uno de ellos que se presente, así que cada uno va a empezar diciendo quién es. Son líderes y son jóvenes. Yo también lo soy. Todos somos jóvenes, pues la juventud no tiene que ver con la edad, sino con la mentalidad.

- Buenas tardes, me llamo Patricia Zeni Marchiori, soy profesora de la Universidad

Federal de Paraná, en Brasil. Ahora soy la coordinadora de dos cursos: uno de Bibliotecología y otro de Gestión de la Información —la Bibliotecología se está gradualmente extinguiendo en nuestra Universidad. Tengo un doctorado en Ciencias de la Información por la Universidad de Sao Paulo. Tuve el placer de estar con Gloria en dos o tres oportunidades en Brasil y en Chile. Bueno van a tener que tolerar un poco de “portuñol” de mi parte. Espero que a ustedes pueda interesarles lo que voy a decir. Muchas gracias.

- Muy buenas tardes, mi nombre es Alicia Ramírez González, soy de Chile y al igual que mi colega de la mañana, quiero saludar a todos mis colegas de Chile, pero también a todos los colegas de todos los países que están en este Congreso. A mí, particularmente, no me gusta hablar de mí porque prefiero que en la relación de las personas sea el otro el que tenga el interés por el uno y yo hago el esfuerzo por conocer al otro. En lo relativo a la parte profesional, las áreas en las que yo me he desarrollado son básicamente el desarrollo de la información. Me gusta hacer trabajos de investigación.
- Martha Silvia Molina, soy directora de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, Colombia. Me he ocupado también del área de la Administración de la Bibliografía. Recientemente terminé la primera etapa de una investigación de gestión y costos en las unidades de información. Estoy encantada de estar con ustedes aquí y de compartir este tema y que tengan interés.
- Lilia Fernández, soy bibliotecaria, graduada de la Universidad de La Habana, con un máster en

¹ Versión del panel “El profesional de información del nuevo milenio: Encuentro de líderes jóvenes”, realizado el miércoles 6 de octubre de 1999, durante el Congreso Internacional de Información INFO’99, que sesionó en Palacio de las Convenciones de La Habana, Cuba, del 4 al 8 de octubre de 1999.

Gestión empresarial y *marketing*. Trabajé mucho tiempo en PROINFO. En estos momentos estoy dirigiendo la actividad comercial y de *marketing* del Instituto de Información, Científica y Tecnológica (IDICT). Imparto clases en la Universidad de La Habana en la asignatura de Marketing y también imparto docencia de posgrado sobre estos temas de gestión de información y *marketing*.

Gloria Ponjuán: Creo que ya nos conocemos todos. Voy a empezar a abordar algunos temas. Algunos consideran que los bibliotecarios, los profesionales de la información siempre se encuentran en la sombra y que por su propia actividad no asumen posiciones de liderazgo. Quería compartir los puntos de vista sobre esta apreciación. ¿Cómo ven los panelistas esta apreciación? ¿Es verdad que los bibliotecarios están en la sombra? ¿Es verdad que ese espacio es el que realmente puede o no determinar que se evidencia un liderazgo profesional por parte de nosotros? ¿Qué piensa Alicia sobre esto?

Alicia Ramírez: En realidad yo pienso que no todos se encuentran en la sombra. Tal vez es que algunos decidieron simplemente no mostrarse o tal vez es —que es otra de las razones interesantes que habría que conversar— que en la propia organización donde está ese bibliotecario no se dan las condiciones para que este se muestre por una carencia estructural de la organización. En ese sentido, pienso que podríamos estar hablando de un prejuicio profesional. En la literatura aparece bastante material sobre este tema y yo traje a un autor que habla de esto. Con el sentido de que, tal vez, muchas personas le temen al liderazgo en la organización. ¿Y por qué? Porque al ser el liderazgo un poder informal personalizado, emergente, espontáneo, no específico y no delegable lógicamente en la organización resulta mucho más manejable el poder de la autoridad formal, el poder establecido porque existirá como un recelo debido a que el liderazgo, en este sentido, es imprescindible y puede en algunas ocasiones oponerse a lo que la autoridad formal desea que se haga en la organización. Eso como primera cosa.

Como segunda cosa, yo creo que las posiciones de liderazgo más comúnmente adoptadas por los bibliotecarios se dan en ámbitos técnicos y debían expandirse al otro ámbito: al de las decisiones. Los bibliotecarios son muy buenos en ese sentido y hacen liderazgo con sus unidades o sus grupos.

Entonces faltaría dar el paso a la integración. Eso es lo que yo creo porque al dar el paso de la integración, de lo técnico con lo otro, con lo que es más de gestión, ya estaríamos en condiciones de conducir, y el

conducir es una de las tareas fundamentales que debe tener un líder.

Gloria Ponjuán: Gracias, Alicia. Quisiera otra opinión. ¿Que piensa Lily en relación con este tema?

Lilia Fernández: Yo estoy completamente de acuerdo con lo que Alicia dice. Hay una frase de Oliver John que dice: “Los líderes que intentan conseguir algo que es valioso —eso es lo que tratan de hacer los líderes siempre, ¿no? Tienen esa visión de conseguir algo que creen valioso— tienen que involucrar a otro en esos deseos, en esos cambios que quieren hacer”. De manera que esto complementa lo que ella decía, o sea, sé es líder si alguien te está siguiendo, si logras arrastrar a alguien a conseguir lo que tú deseas.

Creo que ese sentido integrador, del que hablada Alicia, es muy importante para el liderazgo profesional en una era donde la información o el sector de la información está siendo compartido por tantas profesiones a la vez. Está el enfoque de los tecnólogos, hay un conjunto de actores, un conjunto de figuras profesionales alrededor de este tema de la información, donde el bibliotecario tiene un importante papel que desempeñar: un papel de liderazgo. Pero si no logra involucrar a otros resultantemente, si no lo siguen, pues, efectivamente, no es líder. Es muy importante lograr esa capacidad de integrarse con otros profesionales, de trabajar en equipo para conseguir, como dice aquí, eso que está deseando en esta nueva era.

Gloria Ponjuán: Gracias, Lily. Entonces yo podría preguntarme si esto efectivamente sucede así en una organización donde hay determinadas fuerzas de poder y demás ¿Cuál debe ser la posición de un profesional de la información dentro de una organización? ¿Qué crees Marta Silvia?

Marta Silvia Molina: Uniéndolo a la pregunta anterior, yo entendería por sombra un círculo limitado, pues nosotros ejercemos un liderazgo casi que entre nosotros mismos, en el mismo sector profesional y en la organización y con otros profesionales se debe expandir el ámbito de acción y mostrar las posibilidades que tiene nuestra profesión que realmente está en todo el quehacer empresarial o institucional.

A mi modo de ver, al llegar a una organización, el profesional de la información debe tomar una actitud, precisamente profesional, que a veces no es difícil de definir, pero está mucho en la manera de comportarse y de relacionarse con otros profesionales. Este profesional de la información, más que un servidor,

debe ser un asesor, un interlocutor válido de los demás compañeros de trabajo y establecer una relación más horizontal con todas las dependencias de la organización. Debe para ello entender cuál es la actividad fundamental de esa empresa y qué es lo que a él le corresponde hacer en ella. Debe, entonces, actuar, tener una capacidad de negociación muy amplia, de tratar de meterse en los grupos de trabajo donde se hacen las tomas de decisiones y poner en evidencia cuál es el papel que desempeña la información para todo el desarrollo institucional. Por supuesto, tiene que interpretar muy bien esas necesidades y actuar con ética.

Gloria Ponjuán: Tenemos aquí una cantidad importante de componentes, pero a mí me gustaría tener alguna vivencia. Creo que algunos de ustedes tienen responsabilidades institucionales, por lo quisiera saber si alguno de ustedes tiene una anécdota con respecto a alguna situación que haya vivido en relación con este tema, de su responsabilidad, el liderazgo, la profesión. ¿Patricia?

Patricia Zeni Marchiori. Bueno, yo creo que tengo tres anécdotas, dos son de la profesión y una que creamos en nuestro departamento: como somos jefes siempre que estamos por el departamento, siempre decimos: “Mira, yo no sé de nada, sólo trabajo acá; entonces, no me pregunten.” Entonces para todos contestamos que no sabemos, pero trabajamos.

No sé si las otras dos son traducciones de algo que ustedes ya conocen. Una es interesante. Es de una bibliotecaria, claro, que sale de su trabajo a las 5 de la tarde y aún tiene que ir a buscar a sus hijitos, hacer las compras, estar en casa muy temprano porque tiene que hacer la cena para su marido. Está por la calle y le para un ladrón, él le grita: “Señora su bolso o su vida”, ella saca un papelito y un bolígrafo y con una enorme sonrisa le contesta: ¿Por favor, el nombre del autor?

La otra es una que se podría ser aquí en INFO. Son 3 bibliotecarias que vienen a un congreso o un taller. Una se llama Beatriz; otra Ana y la otra Carola. Como todos los bibliotecarios no tienen mucha plata, entonces vienen y se quedan en un hotel muy barato y, claro, todas en una misma habitación. Luego de volver de un día de mucho trabajo, se tiran a la cama, están muy cansadas, se acuestan Beatriz, luego Ana y luego Carola. La noche va pasando, las 3 giran en la cama y no logran dormir. Entonces Beatriz se levanta y dice: Miren, chicas, si no nos acomodamos en orden alfabético no podré dormir.

Esto se dice porque se ponen muchas reglas en toda la actividad bibliotecaria, muchas reglas no pueden conducir a mucho liderazgo.

Gloria Ponjuán: Son las barreras ¿no? Entonces, si estamos hablando de barreras, cuáles son las barreras que nosotros identificamos. ¿Cuáles son las barreras que, a juicio de los panelistas, hacen que nuestra profesión sea vista así o que no sea muy vista? ¿Qué piensan? ¿Quién se anima?

No voy a orientar. Voy a dejarlo a la espontaneidad, como buenos líderes. ¿Quién se anima a contestarme eso? ¿Cuáles son las principales barreras? A su juicio, por supuesto. Las barreras están muy asociadas a la situación puntual, local, etc. Pero, sin lugar a dudas, pueden coincidir. ¿Qué piensan ustedes?

Marta Silvia Molina: Yo identifico algunas barreras, y esto una apreciación muy personal. En primer lugar, yo creo que hay un poco de desarrollo disciplinar, que entonces nosotros no vamos formando un cuerpo teórico que nos permita informar a los demás de qué se trata nuestro asunto, nuestro quehacer. Hay poca madurez conceptual en los términos que manejamos, hay poca claridad. Hay en ciertos sitios, en unos más que otros, escasa productividad académica, muy poca investigación y poco rigor científico. Entonces, eso hace que el profesional de la información no esté muy seguro del terreno que pisa y hasta dónde llega su trabajo, dónde toca el de otro, dónde está su aporte y dónde están los puntos de relación y/o coincidencia con los demás profesionales. Me parece también que algo que nos hace poco visibles es que no participamos activamente en la formulación de políticas de información ya sea en el ámbito gubernamental o institucional. Si esto es así, no estamos ocupando parte de nuestro territorio y estamos muy a la saga de lo que otros hacen. Siempre vamos detrás de las situaciones y ahí también noto otra barrera: somos muy buenos para responder a necesidades de información, pero no para anticiparnos a ellas; por lo que siempre estamos a la saga de lo que otros están haciendo y vamos actualizándonos muy bien, pero somos reactivos y no proactivos. Mantenemos también un desfase, como en el ciclo vital de la información. Hay una brecha entre el profesional de la información y el usuario que no logramos entender muy bien. Puede ser, como decía ahora Patricia, parte de la normatividad que nos aleja de él y el código que hablamos no es el que se necesita. Esto hace que el usuario no nos vea como ese interlocutor válido que les hablaba. También ahora hay nuevos factores de competitividad y nuevas características profesionales, un perfil profesional en el que nos estamos tratando de reflejar con los nuevos

currícula y con nuevos trabajos de investigación y, por supuesto, cuando enumeramos las características de ese perfil estamos hablando de un héroe.

Como Lilia, el otro día no sabíamos si éramos supermanes, mujeres maravilla o qué. Cuando uno empieza a mirar cuáles son las características del líder, pues a veces es difícil reunirlos en una sola persona. En ese sentido, nos falta mucho por desarrollar en el perfil profesional para hacernos más visibles y también para hacer que esas frases, que entre nosotros son tan conocidas —“la información es poder”, o la relación directa que hay entre información y desarrollo, o información y sociedad—, no sean tan palpables. El hecho de no estar trabajando en esa dirección no nos hace lo visible que de hecho deberíamos ser.

Gloria Ponjuán: Gracias. ¿Quién más se anima?

Lilia Fernández: Voy a seguir complementando ideas. Mi opinión es que, al sector o a los bibliotecarios, nos está faltando un elemento que para mí es clave en el líder: la visión. Creo que nos está faltando la visión de lo que nosotros queremos, creo que hay un momento de cambio profesional importante. Hay un momento de cambio de paradigma importante en el sector de la información. Hay un momento de cambio del profesional de la información en un nuevo paradigma. Eso es cierto y, por lo tanto, en ese nuevo contexto. ¿Qué nosotros queremos hacer con nuestra profesión? ¿Qué podemos hacer con esta profesión en realidad, para desempeñar el papel de líder de este sector dentro de la nueva sociedad? Construir esa visión implica otros elementos también. Siguiendo con lo que decía Marta Silvia, estamos en estos momentos muy inquietos, complementándonos profesionalmente, formándonos, tratando de dibujar ese nuevo escenario. Mientras que no tengamos muy claro ese escenario, no podemos trazarnos una estrategia de cómo nosotros nos vamos a insertar, qué queremos hacer allí. Yo creo que eso es una barrera. La formulación de una visión por parte nuestra como profesionales que la tienen muy claras otras profesiones. Nosotros la tuvimos clara en otros tiempos y estamos ahora en ese proceso de esclarecimiento. Y creo, además, que no nos falta osadía; bueno, a veces sí. Nos acostumbramos por mucho tiempo a trabajar una regla, una rutina y ahora hay que ser más osados. El no ser osados constituye una gran barrera porque normalmente tenemos que ser osados. Los tiempos están exigiendo osadía. Hay otra cosa importante “pasión”; nos está faltando pasión. Eso no es una barrera pero creo que tenemos que poner mucha pasión para que no constituya una

barrera. Hay una cosa que creo es muy importante para después dar otros pasos: pensamiento positivo, energía positiva y pensamiento de ganar. ¿Saben por qué digo esto? Porque — y no solo es mi experiencia; estoy hablando también por los contactos con otros bibliotecarios de América Latina: de Sudamérica, de Centroamérica— sucede que cada uno llega y empieza a hablar de tareas y de la necesidad de la información y lo que tenemos que hacer, la oportunidad que hay, que somos reales. Entonces empieza una lluvia de quejas de la realidad de hoy, de los problemas de presupuesto que nos aplastan, de la falta de reconocimiento social, de la falta de visibilidad, del lugar que le están dando al bibliotecario, y todas esas cosas que nos van aplastando nos van impidiendo una estrategia y tener una visión. La gran barrera, que yo veo en estos momentos, es precisamente esas barreras que nos estamos poniendo nosotros mismos. Yo quiero complementar la idea de la colega en el sentido de que existe en la práctica una dualidad de los aspectos teóricos y los aspectos de gestión. A veces los bibliotecarios se quedan en uno solo. Si se lograra un equilibrio de esta dualidad, estaríamos bien encaminados hasta tener una posición de mayor peso dentro de la organización, porque *sí* tenemos algo que decir. No puede ser que manejando gran cantidad de información nosotros estemos desinformados y no tomemos decisiones. Tenemos que hacerlo, tenemos que atrevernos, tenemos que dar el paso y ser audaces, porque es cierto que las barreras están; pero también es cierto que nosotros las ponemos. Hay que procurar, con el ejercicio de la profesión, sacar las que están.

Alicia Ramírez: Me gustaría rescatar algo que Marta habló hace rato: los problemas o barreras que tenemos con la visibilidad. No somos reconocidos como profesionales que dominamos un cuerpo teórico, que tenemos un dominio de la actividad cliente-demanda de información porque, como bien dijo Marta, sabemos lo que es información para nosotros pero en la sociedad a todos les gusta ocuparse e inmiscuirse en lo que sea información, en cómo se debe poner en uso.

Patricia Zeni Marchiori: Entonces para los bibliotecarios una manera de escapar de eso fue objetivar la información. Esa objetivación se quedó con un gran esfuerzo de las profesionales con el trabajo documental entonces 80% de nuestro trabajo siempre fue reconocido como un trabajo de documentación. Es en ese punto que desarrollamos mucho nuestra profesión: nos volvemos mucho para el libro y para la documentación y poco para las personas. Se empezó con todo eso de las reglas, de la burocracia, también nos acostumbramos mucho a

promover la biblioteca. La biblioteca es buena, vengan a la biblioteca, pero muy poca propaganda a lo que sería la importancia del profesional. Entonces se dirá siempre: “Tu problema de información lo puede resolver un bibliotecario.” Eso se podrá hacer en un sentido de mejorar la visibilidad. Por tanto, me parece que una barrera es que nos acostumbramos a trabajar en los espacios concedidos y muy poco en los espacios por conquistar.

Gloria Ponjuán: Bueno, todos han emitido diferentes criterios. A partir de esas barreras y viendo un poco las actitudes que hemos asumido ahora, creo que van emergiendo cuáles son las condiciones que contribuyen al desarrollo de ese liderazgo. ¿Cómo podemos cambiar esa situación? Porque, si efectivamente, tenemos poco rigor, inseguridad, nos falta una visión, tenemos que dibujar un nuevo escenario, necesitamos reposicionarnos y necesitamos ver la parte que está llena de la botella, no la parte que está vacía. ¿Cuáles son esas condiciones que contribuyen a desarrollar ese liderazgo? ¿Patricia, qué tú crees?

Patricia Zeni Marchiori: Yo he leído para mi disertación de maestría a un sociólogo francés que se llama Pierre Bourdeau. Él habla sobre algo muy interesante, de que las personas se inclinan por las profesiones porque tienen una historia vivida, porque tienen una percepción de qué es lo que van a ser, que es lo que les enseña su familia y la escuela. Se va hacia una cosa impulsado porque las condiciones familiares, religiosas y de la escuela le ponen un espacio en el mundo. Entonces él [Bourdeau] desarrolla su teoría planteando que un hijo de un médico va a ser médico porque su familia tiene las condiciones de sus padres, etc. Entonces pienso que en nuestra profesión —por causa de algunas especulaciones sobre que la profesión es así de femenina porque tiene algún estereotipo de prejuicios de meticulosidad, de paciencia, de corrección—, las personas se vuelven a la Bibliotecología porque si mi mamá era así, mi papá era así, la escuela es así. Entonces, ¿cómo podremos decir que se desarrollara un liderazgo? Bueno, tendríamos que ver esas cuestiones en la familia, cómo son los padres, los hermanos, cómo se desarrolla eso en la familia, en la escuela, con todos esos niños y niñas. Se debe tener en consideración desarrollar actitudes de liderazgo aunque no hayan decidido que van a ser cuando crezcan, porque se dice también que la universidad es la responsable por el proceso o no de un profesional. Bueno, la persona pasa 4 ó 5 años en la universidad. No se puede decir que va a determinar su destino.

Pienso que para el desarrollo del liderazgo habría que poner desde niños a las personas en situaciones de estímulo, de crítica positiva que sería siempre preguntarles cómo sería tal situación si no fuera así. Desafiarlos a contestar de otra manera.

Gloria Ponjuán: Gracias, Patricia. ¿Algún otro comentario? Bueno y cómo podemos los docentes contribuir a esas condiciones de liderazgo. ¿Tenemos algún pedacito de esa responsabilidad?

Patricia se refirió al tema doméstico. Es lógico, el desarrollo profesional se ve impulsado por muchos factores: el ambiente familiar, el ambiente laboral, los colegas dentro de una organización, los jefes. Muchas cosas pueden contribuir al avance o a que la persona no avance como tal profesionalmente. Ahora, en cuanto al liderazgo, ¿cómo vemos los docentes —yo creo que casi todos somos docentes y en el auditorio también hay muchos docentes—esto? ¿Quién se anima?

Marta Silvia Molina: A mí me parece que el líder es la persona que interpreta un momento histórico y tiene, digamos, mayor claridad que otras para saber cómo asumirlo. En este sentido el docente debe asumir una actitud crítica con el estudiante porque él debe estar valorando muy bien todas las situaciones y saber cómo enfrentarlas. También darle muchísima confianza para que puedan ser muy osados; formar una actitud inquisitiva frente a la realidad y también una actitud autovalorativa de manera que pueda construir su propia identidad y asuma su papel como bibliotecólogo, pero no solo como bibliotecólogo, sino también como usuario de la información. El docente debe ser juez y parte en todo este trabajo profesional y hay que hacer que valore su proyecto educativo y en este sentido fomentar mucho la educación continua. A mí me preocupa mucho este tipo de conversaciones porque pueden llegar a ser contraproducentes cuando hablamos de nosotros mismos. A mí me sucedió, por ejemplo, cuando me dicen qué tenemos que hacer, en qué nos tenemos que volver. Entonces yo no lo entiendo porque creo que eso no debe ser para todas las profesiones. Cuando a uno le dicen esa frase, uno se inquieta a veces. Es como si profundizáramos mucho en esto y al hacerlo encontramos la inseguridad, es decir, son cosas contraproducentes en vez de procurar la autoafirmación.

Gloria Ponjuán: Gracias, Marta Silvia. ¡Qué bueno! Tenemos a alguien que se que anima y no es panelista.

Israel Núñez, Universidad de La Habana: El problema no es muy sencillo; creo que tiene que ver

con el modelo pedagógico que utilicemos. Hay carreras que tienen más necesidad de formar líderes y otras que tienen menos necesidad. No creo que, por ejemplo, la carrera de matemáticas tenga que preocuparse mucho porque los matemáticos sean líderes pero, si estamos hablando de un liderazgo de tipo social que debe encaminar a comunidades, territorios, empresas, instituciones, a lograr una inteligencia social o una inteligencia corporativa. Si estamos hablando de capacidades que requieren ser entrenadas y el problema, a mi modo de ver, es que nadie nace siendo líder. Uno puede tener ciertas cualidades que son aptitudes, que si las desarrolla hace un liderazgo, pero si no hay condiciones en el medio para que desarrolle esas capacidades, ese liderazgo queda dentro de su propia personalidad y no trasciende y, por otra parte, no sé es líder en todos los casos, es decir, según el contexto: hay personas que pueden ser líderes para bailar, para divertirse y si le ponen una tarea social entonces no son líderes. Al líder hay que formarlo en un contexto determinado y sobre todo en grupo. Yo no creo que el líder se haga líder el solo; el grupo lo hace líder o no lo hace nadie líder. Usted no le puede presentar a un grupo una persona y decirle este va a ser su líder. El líder sale de adentro del grupo aceptado por los demás. A mi modo de ver los profesores para poder formar o intentar formar cualidades de líderes tenemos que colocar al estudiante en situaciones de grupo, en situaciones con tareas colectivas, en situaciones de gestión del conocimiento colectivo, en situaciones de gestión de determinadas tareas que pueden ser prediseñadas o simplemente planteadas para que sean diseñadas por el grupo y quizás seguir un poco desde afuera como consultores. Creo que hay que pensar un poco en cuáles son los modelos pedagógicos que estamos siguiendo en las escuelas de Bibliotecología, en las escuelas de Ciencias de la Información porque con mucho tiempo de estudiante escuchando sin trabajar en grupo, ni diseñar tareas ni impulsar a los demás a conseguir un objetivo no vamos a lograrlo. Yo creo que la primera tarea que tenemos para formar líderes es revisar nuestros modelos pedagógicos y que los modelos de enseñanza sean más colectivos, más grupales, más tareas en las que ellos mismos encuentren a sus líderes y los desarrollen.

Gloria Ponjuán: Gracias, Israel. Para el que no lo conozca, Israel es psicólogo. Patricia quería decir algo.

Patricia Zeni Marchiori: Israel, no me pasa así. Yo creo que el profesional de las Matemáticas, quizás no pueda ser un líder por la causa de las Matemáticas, pero él es un ciudadano, entonces tiene que ser un líder en su comunidad. Yo creo que tienes total razón

cuando hablas de los modelos pedagógicos, porque creo que el liderazgo es una mezcla muy sutil de tiempo y personalidad. Yo creo que todos pueden ser líderes, puntuales o momentáneos, pero si el profesor —no solo el profesor— si la escuela pone un poco de atención en las personas, tiene la percepción que los líderes se hacen con tiempo que es suyo, con una actitud que es también suya, eso se podría hacer con tranquilidad y con muchas más personas, pero la escuela que tenemos es de un tipo que no respeta mucho esos tiempos individuales. La evaluación es para todos y si no la logras estas fuera. Las clases son para todos. Entonces yo creo que sí que los modelos son importantes, pero tendremos que pensar en líderes en todas las oportunidades de la vida.

Gloria Ponjuán: Cierto, porque hicimos una pregunta pensando en cómo formar líderes en cómo desarrollar un poco más el liderazgo dentro de la profesión. Pero no sólo estamos pensando en las personas que todavía tienen mucho tiempo por delante; también pensamos en el liderazgo en el marco de la organización, en el marco del aspecto en que estamos trabajando. No sé si Alicia nos iba a hablar de este aspecto. ¿Alicia?

Alicia Ramírez: Como yo trabajo en un cargo directivo de una organización, estoy cierta que uno tiene que impulsar el liderazgo. Cada día más las personas que dirigen la organización son menos y la meta es la organización plana. Ahora bien, cómo uno estando a cargo de una organización puede dar la facilidad, más que la facilidad: cómo puede hacer que las personas aprendan aquellas condiciones necesarias. Yo creo que tenemos que tener muy claro que hay ciertos aspectos que es fácil aprender o conducir como, por ejemplo, una comunicación adecuada es vital para que un líder tenga capacidad de negociar; hoy día todo es negociación. También es importante para un líder —y es hay algo muy importante de que lo cual se habla hoy en día— tener la capacidad de persuadir; persuadir de tal forma que lo sigan. Ahora yo le comentaba aquí a la colega que también hay una anécdota que dice que uno tiene que invitar a estas aves silvestres que emigran; muchas veces la primera ave cae, pero la bandada sigue. Entonces cómo hacer que las cosas estén compenetradas. Creo que los valores de la organización, la visión valen mucho aquí y los valores cuando tiene más incorporado aquellos. Realmente, no es tan difícil formar líderes, lo importante es la oportunidad. Ahora, como profesores, yo creo que nosotros tenemos una gran oportunidad y un deber. ¿qué sucede? Yo creo que en cada clase —sea de administración, sea de catalogación, de lo que sea—, podemos posibilitar aquello que decía el señor que habló antes. Podemos hacerlo porque la metodología

es nuestra acción. Yo podré cumplir con los currícula, con las tareas pero cómo las desarrollo: ahí está la actividad que uno tiene que tener, dando nuestro tiempo para hacer cosas distintas hoy. Estoy diciendo que el alumno está totalmente aburrido de escuchar al profesor expositor. En la medida que uno cambia la metodología y hace que los alumnos participen más también está la posibilidad de que se hagan estudios de casos, que se den temas grupales, que el alumno sea el actor de su propio aprendizaje. Indudablemente que esto no va a hacer más fácil, pero vamos a estar formando líderes que sean capaces de hacer una presentación. ¿Cierto? Líderes con la capacidad para exponer un tema, para defender un tema. Yo creo que los profesores que estamos acá nos cabe una tremenda responsabilidad de cambio en la educación propia nuestra o en nuestra empresa.

Gloria Ponjuán: Gracias, Alicia. ¿Alguna otra persona tiene algún criterio? Insisto en el tema, lo mismo puede ocurrir en una organización. En la organización podemos desarrollar proyectos, pero esos proyectos tienen que pensarse a partir de la participación de muchos, o sea, el equipo —cosa que se mencionó aquí al principio de nuestra conversación—; es un factor importante porque naturalmente en él se produce una conducción. Conducción, a lo mejor de ideas que a la larga conlleva la ejecución, por parte de todos, de un proyecto. Lo mismo puede ocurrir fuera de la vinculación unidad de información-organización.

Si queremos que en nuestra profesión exista un liderazgo es de pensar que tiene que existir una fusión entre nuestra unidad de información y la organización donde estamos trabajando, es decir, no puede ponerse en que ese bibliotecario o esas bibliotecarias o esas personas que trabajan en las unidades de información estén separados o estén aislados de lo que esté pasando en su organización. Estratégicamente ese es uno de los elementos que pueden ayudar a romper ese aislamiento. No sé cómo ven esto las personas del panel o ustedes mismos que están compartiendo aquí estas ideas con nosotros. De nuevo Israel.

Israel Núñez: Muy breve para apuntar una sola cosa. Si el líder es aquel que tiene que ser capaz de entusiasmar a los demás y de coordinar el esfuerzo de los demás en la consecución de una meta y queremos que este bibliotecario este gestor, como le queremos llamar, tenga un papel de liderazgo dentro de la organización es absolutamente básico que él domine, casi como el gerente de la organización, cuál es la misión, cuál es la visión, cuáles son las metas estratégicas porque es hacia esas que el tiene que tratar, con sus habilidades, de conducir al resto de la

organización. Estamos tratando de una persona que hasta el presente, porque sabemos que existe, puede estar en una esquina de la organización, en un pequeño fragmento del organigrama y la estamos colocando en un primer nivel, prácticamente, de conducción de las actividades de organización. Otra cosa en la que hay que insistir es que las organizaciones de información no deben estar en lugares de la periferia y que, como tú acabas de plantear correctamente, este líder que queremos formar, lo primero que tiene que tener claro es cuáles son las metas de la organización y que él en cierta medida es tan responsable como el propio gerente de la organización de que la gente camine hacia esas metas.

Gloria Ponjuán: Creo que eso Marta Silvia lo había abordado cuando decía que es importante tener en cuenta cuál es la frontera nuestra, dónde terminamos nosotros, o sea, termina nuestro trabajo, por ejemplo, cuando integramos un documento, cuando entregamos una bibliografía, o sea, dónde termina nuestra actividad... ¿no tiene fin? Yo diría que nosotros somos responsables de todo lo que pasa en la organización. Somos tan responsables como cualquier otra persona de la organización y éticamente ese es un elemento importante. Nuestra ética tiene que darnos a nosotros esa responsabilidad. Somos tan responsables como los demás, nosotros no terminamos nuestra actividad cuando entregamos un documento o cuando entregamos una referencia, o sea, estratégicamente estamos incorporados a nuestra organización, estamos inmersos en nuestras metas, en nuestros objetivos de trabajo.

Yo creo que si eso se logra realmente nadie puede decir que el bibliotecario es algo ajeno a la dirección de la organización y que el bibliotecario es casi como una figura de adorno dentro de la misma, porque, además, estamos en una sociedad de la información, se dice que estamos entrando en una era de la información o del conocimiento.

Hay quien se atreve a hablar de la sociedad del conocimiento y si es así podemos decir que realmente en esa sociedad de la información somos y seremos indispensables ¿qué creen ustedes?

Lilia Fernández: Yo creo que sí, pero, además, es que me lo creo y creo que eso es lo primero. O sea, yo me lo creo y como yo me lo creo me voy conformando un escenario donde yo me quiero insertar, lo mismo que decía hace un ratito.

A mí me gustaría señalar algo. Al comienzo hablábamos de que a todos los que estamos aquí sentados nos ha interesado muchísimo este tema.

Bueno, por eso estamos aquí. Evidentemente el tema del liderazgo es un tema muy importante en las últimas décadas, fascinante por toda la multidisciplinalidad del tema y por la importancia el papel que tiene este dentro de la administración, dentro de la formación del nuevo profesional del próximo siglo. Se han escrito millones de cosas, hay millones de puntos de vista, hay perfiles de líderes de todos tipos y colores hay quien plantea cómo debe ser el líder, hasta si debe ser simpático, hasta la genética que hay en el líder, si la genética influye o no influye, si nace o se hace. Hay una cantidad de teorías enormes. Podemos encontrar como debe ser la energía del líder, no sé si le están midiendo la energía de la persona a ver el potencial de liderazgo que tiene por la energía emitida, las ondas que irradia, pobre de algunos. Yo pienso, no estoy inventando nada solo comparto este criterio que he leído: lo que distingue al líder de no líder, es que al líder lo siguen, tiene seguidores y al que no es líder no lo siguen. Yo comparto mucho este elemento, es verdad, porque cuando comparan líderes dicen este tiene esto, este es pesado, este no es simpático y, sin embargo, fue líder. Por lo tanto muchas personas, pienso yo, inteligentemente para no buscarse todos estos problemas ahora están diciendo: está bien lo que sí los diferencia es que el líder tiene seguidores. Entonces, en este contexto que decía Gloria, este nuevo papel del bibliotecario, del profesional de la información de esta nueva sociedad de la información: cómo hacer para que lo sigan, yo creo que ahí está el problema ¿qué hacer para que nos sigan? Eso depende del contexto, ¿no? Si usted está en una rueda de salsa —muy popular estos días aquí en el Congreso— usted quiere que lo sigan. Bueno, los cubanos saben qué hacer para que te sigan y siempre aparece alguien que empieza una ronda, que inicia un baile. En diferentes contextos puede aparecer un líder, pero puede que el líder en la salsa no sea justo el que está liderando un espacio profesional determinado. Ahora, cómo debemos ser los bibliotecarios para liderar el espacio profesional que nos toca en la organización, ya sea esa organización una empresa, una comunidad o cualquiera de estos entornos nuevos. ¿Cómo tenemos que hacer nosotros para que nos sigan en ese contexto, verdad? Porque si no nos siguen, no somos líderes. Pero es que no nos van a seguir los principios bibliotecarios, nos va a seguir la organización que son otros profesionales, ¿verdad? Quienes nos tienen que ver lo suficientemente competitivos como para confiar en nosotros. En ese liderazgo nos tienen que ver lo suficientemente capaces y comunicativos ¿verdad? Porque, si no nos comunicamos, de qué manera pueden creer en nosotros. El líder tiene que

ser totalmente comunicativo, tiene que venderse todo el tiempo —en el mejor sentido de la palabra—, tiene que vender esa imagen, debe vender que él puede, porque, si no siembra esa confianza, quién lo sigue. Y vuelvo con el problema de que te sigan; ese es el *kit* del líder y, por lo tanto, yo pienso que por ahí ya puede haber más cosas. Tiene que haber la capacidad, por supuesto, para ganarse la confianza; tiene que haber integridad, si no las personas no confían; tiene que haber osadía para enfrentarse a todas esas cosas, y tiene que ver todo eso como parte de esa visión que él tiene que tener muy bien establecida en el contexto de la organización, de cualquiera que sea la organización de que se trate.

Gloria Ponjuán: Bien, Alicia.

Alicia Ramírez: Bueno, yo pienso que el problema del liderazgo es básicamente que el liderazgo es una forma de poder y a veces suele ser que tenemos un poco de temor de esta palabra. Pero qué es el poder en definitiva. El poder es una forma de concesiones, una relación de concesiones. Si ustedes me conceden yo soy su líder y yo les concedo a ustedes mi guión; ese es el punto. Este tema: el de ser indispensable o no en el contexto de la información. Es que nosotros debemos ser capaces de poder decir algo sobre la información, no ser meros coordinadores y traspasadores y manejadores de datos. Si estamos en este mundo de la información, cómo no vamos a ser capaces de tener una opinión sobre la información. No trabajemos lo cuantitativo, veamos los dos aspectos porque yo pienso que si nosotros tenemos algo que decir de la información, que si nosotros tenemos una opinión de la información fundamentada, muchas personas van a querer escucharnos. Ahí está el carácter de ser indispensable porque de lo contrario vamos a ser igual que todos, vamos a ser una masa crítica que tiene una inercia. El problema del liderazgo, ahora, como yo lo veo, es que, en el contexto de la administración, se está orientando a que el líder tenga un desempeño ejecutivo de coordinación y yo creo que eso es limitarse, porque un líder debe tener muy bien balanceados dos aspectos: la personalidad y el profesionalismo. En la personalidad no hay que tener miedo de los embrujos ni de las bondades. Uno tiene su estilo, tiene su carisma y eso está bien pero en el aspecto profesional ahí es donde hay que poner el sello del querer ser mejores y el querer ser mejores es el gran desafío para nosotros que pretendemos ser líderes y que ciertamente lo somos ya, pero que a veces estamos ahí no tan evidentes en el sentido de que las decisiones las entregamos para que otros las tome. Hay que atreverse a eso y, en ese sentido, yo pienso que el reconocimiento no es un problema

porque uno tiene que reconocerse, si los demás no te reconocen, no es tu asunto. No es tu problema.

Gloria Ponjuán: Patricia y después Martha Silvia. Todo el mundo quiere dar su opinión.

Patricia Zeni Marchiori: Cuando se habla de si en una sociedad de información si los bibliotecarios van a ser siempre indispensables, siempre pienso en cómo y qué haríamos. Si lo aceptamos la sociedad de información como un concepto, tenemos que esa sociedad tienen mucho de la tecnología. Sabemos que nosotros los bibliotecarios somos usuarios de esta tecnología, la implementamos en sistemas de información. En gran parte, no tenemos una posibilidad de crear cosas en la tecnología. La tecnología es ella misma, entonces eso es un problema, algo en que tendríamos que poner nuestra atención. Otra cosa que viene con la sociedad de la información es que esa sociedad de la información pone la información como mercancía y las bibliotecas son bien conocidas como espacios de información libre, gratis, lo que también nos pone algo en que pensar, la otra cosa que se pone es que somos también reconocidos por servicios de información tradicionales muy condicionados a los documentos, casi no hacemos productos de información. ¿Qué es lo que es necesario para que se pueda decir: Bueno, soy una profesional que voy fuera de la estantería, que puedo hacer algo más como un profesional que está actuando en esa sociedad? Creo que esa situación de ser indispensable o no en esa sociedad va a pasar por un cambio, del profesional bibliotecario a una posición un poco más estratégica en las organizaciones, que no sea solo un profesional que trabaje con la tecnología o que continúe ofreciendo servicios que son aún los tradicionales, sino que pueda dar un salto de calidad en su trabajo y así poner un poco más en la vitrina de los profesionales de información y que están todos ellos intentando un espacio en esta área de información como los vemos en los últimos 10 años.

Gloria Ponjuán: Gracias, Patricia. Marta Silvia, tenemos poquito tiempo.

Marta Silvia Molina: Seré breve. En relación con otras profesiones que son imprescindibles para la sociedad, por ejemplo, nadie se cuestiona por qué un médico o un ingeniero o un arquitecto son profesiones imprescindibles para la sociedad y es que evidentemente en algún momento de la vida alguien recurre al arquitecto, al médico, al abogado, al ingeniero. En cambio por qué nosotros no somos imprescindibles y nosotros nos podemos encontrar en nuestras organizaciones con directivos, con

presidentes, vicepresidentes que se preguntan qué hacemos nosotros o para qué es necesaria una determinada unidad de información, es decir, son personas que alcanzan altas posiciones y aún ahí no saben qué es lo que hacemos. Han pasado su formación académica profesional estelar prescindiendo de la información. Lo que tenemos es que entrar a cuestionarnos esa calidad del trabajo que se hace porque indudablemente siempre están utilizando la información, pero no son conscientes de ello. Entonces, hablando también del liderazgo y de interpretar bien los momentos históricos, si es cierto que estamos en la sociedad de la información y estamos de pronto incurriendo en una economía de la información, pues es nuestro cuarto de hora, para poner en evidencia de lo que inconscientemente es ya un hábito de utilizar la información y cuestionar esos trabajos, la calidad de los trabajos que se hacen sin la información como insumo.

Gloria Ponjuán: Muchas gracias, Marta Silvia. Creo que hemos podido compartir durante más de una hora algunos puntos de vista sobre el liderazgo y no me gusta dejar esto sin emitir también algunas opiniones en relación con el tema en cuestión. Es muy fácil pasar preguntas y no quiero asumir esa posición. Yo voy a decir cuál es mi punto de vista en pocos minutos porque, además, siempre trato de ser siempre bastante sintética.

Yo creo que nuestra fortaleza está en el conocimiento. Y creo que no puede haber nadie que de nuestra especialidad sepa más que nosotros. Creo que ese espacio profesional hay que defenderlo y hay que defenderlo siendo nosotros cada vez mejores profesionales. Yo creo que un profesional de la información cada día tiene que estudiar más y tiene que pensar que cada vez que aprende algo nuevo, se da cuenta que le falta mucho más por aprender. Es decir, el *continuum* de conocimientos de esta especialidad —como de cualquier otra— es infinito. No debemos tener miedo a cambiar las cosas: lo que hoy hicimos, lo hicimos así porque hoy pensamos que era lo mejor, pero mañana otra cosa puede ser lo mejor. Igual que lo hicimos hoy, con decisión, con entusiasmo no vamos a perder nada cambiándolo. Yo pienso que debemos tener esa disposición al cambio, porque el mundo cambia y porque todo cambia, y estudiar, mejorar cada vez más y desarrollar habilidades de gestión, pues estoy convenida que las habilidades de gestión son muy necesarias en esta era contemporánea. No sería yo si no lo dijera. Tenemos que ser mejores negociadores, constantemente desarrollamos transacciones porque trabajamos con un recurso denominado información, que es un recurso de recursos. Porque con ese recurso

manejamos otros recursos y siendo ese el recurso más importante, nosotros tenemos que saberlo administrar y tenemos que saber evaluar todo lo que hacemos con el único objetivo de tratar de hacerlo mejor.

Es la única forma de que constantemente podamos optimizar nuestra actividad. Y debemos tener la capacidad de hacer alianzas estratégicas con otras profesiones, de hacer alianzas estratégicas dentro del mundo que nos desarrollamos y en que vivimos. Hoy por hoy nadie puede vivir solo. Hoy por hoy formamos parte de equipos dentro de las organizaciones; no tenemos que pensar que tenemos que saber de todo. Tenemos que saber trabajar con todos y dentro de nuestro espacio nadie va a saber más que nosotros. O sea, el espacio profesional nuestro hay que tratar de que se respete porque igual que nosotros respetamos el espacio de otros, ese espacio nuestro tiene que ser respetado por los demás. Creo que esa fórmula de respeto a los demás y, además, de respeto, de estudio, de mejora continua y de desarrollo y de sentirse tan dueño de los problemas como los demás, puede ser estratégicamente un enfoque que nos permita, en esta sociedad de la información, sostenernos y cada vez ocupar otros espacios más importantes que, a la larga, es lo que nosotros realmente estamos defendiendo. Ese

liderazgo —que no necesariamente es un liderazgo de que todo el mundo camine detrás de mí— es un espacio para que todo el mundo respete lo que nosotros somos capaces de hacer: a la larga es conducir a los demás; conducirlos en nuestra profesión, conducirlos con todos esos valores que están muy ligados a nuestra especialidad, con respeto, con ética con todo lo que realmente forma parte, desde épocas inmemoriales, de nuestra actividad.

Estos son mis puntos de vista, lamentablemente nos quedan tres minutos, pero no podía dejar de decir lo que pienso. Hemos tenido la posibilidad de contar también con algunas de las intervenciones de ustedes. Yo les agradezco infinitamente a todos, su presencia. Primero a los panelistas: a Marta Silvia, a Lily, a Patricia, a Alicia y a todos ustedes que nos han acompañado. Creo que la mejor respuesta es lo que hagamos; no es tanto decir cómo hacer. Y en ese marco de actuación profesional, lo que nos hace ser líderes, no es decir hay que hacer esto, es demostrar con nuestro trabajo que somos capaces de hacer cosas, que somos capaces de transformar y que somos capaces de contribuir. Ese es mi mensaje y de nuevo les reitero mi agradecimiento y me siento muy contenta de tener la oportunidad de compartir con todos en este Congreso. Muchas gracias.