



---

# El liderazgo innovador y creativo del profesional de la información en las bibliotecas académicas de Puerto Rico

The innovative and creative leadership of the information professional in the academic libraries of Puerto Rico

Jay Omar Soto Vélez  
Electronic Resources Head Librarian / Assistant Professor  
Adelina Coppin Alvarado Library  
University of Puerto Rico at Ponce Campus  
[jayomar.sotovelez@upr.edu](mailto:jayomar.sotovelez@upr.edu)

Recibido: Febrero 2020 | Aceptado: Diciembre 2020

---

## Resumen

El presente escrito aborda el liderazgo innovador y creativo en las bibliotecas académicas de Puerto Rico. Se definen los conceptos de liderazgo, innovación y creatividad. A través de una revisión de la literatura se recogen experiencias previas sobre la temática del liderazgo en Puerto Rico. Se discute además el desarrollo de la cultura de la innovación y las barreras que impiden la misma. Mediante el uso de un cuestionario se allegan opiniones de una muestra de bibliotecarios académicos en varias instituciones de educación superior de Puerto Rico para conocer sus perspectivas sobre el liderazgo y el desarrollo innovador y creativo del profesional de la información. Aunque el ejercicio es limitado, se espera que los hallazgos contribuyan a crear un marco de referencia para los procesos que propician la innovación dentro del contexto del liderazgo que desempeña el profesional de la información puertorriqueño.

Palabras clave: Liderazgo, creatividad, innovación, bibliotecas académicas, profesional de la información

## Abstract

This paper addresses the innovative and creative leadership in academic libraries in Puerto Rico. The concepts of leadership, innovation and creativity are defined. Through a literature review of previous experiences on the issue of leadership in Puerto Rico are collected. The development of culture of innovation and the barriers it is also discussed. Through a questionnaire, opinions are gathered from a sample of academic librarians at several higher education institutions in Puerto Rico to learn about their perspectives on

leadership and the innovative and creative development of the information professional. Although exercise is limited, findings are expected to help create a framework for processes that foster innovation within the context of leadership played by the Puerto Rican information professional.

Keywords: leadership, creativity, innovation, academic libraries, information professional



## **El liderazgo innovador y creativo del profesional de la información en las bibliotecas académicas de Puerto Rico**

### **Introducción**

Dentro de una biblioteca, ya sea académica, escolar o pública, el liderazgo es una cualidad que todo buen administrador debe de poseer. De acuerdo a McCain y Merrill (2001), el liderazgo se refiere al ejercicio de autoridad al dirigir el trabajo de otros. La autoridad puede ser formal cuando se basa en el rango o la posición que ocupa una persona. Se puede identificar como informal, basada en la disposición de otros en seguir las instrucciones de un individuo debido a sus cualidades, por admiración o por respeto. El líder más efectivo es aquel capaz de emplear ambos tipos de autoridad.

Ahora bien, dos elementos que pueden acompañar el liderazgo son la creatividad y la innovación. Deiss (2004) apunta que la creatividad se puede definir como el acto de generar nuevas ideas y perspectivas. Es un proceso de desarrollo y expresión de ideas novedosas que son útiles. Por otro lado, Leonard y Swap (1999) expresan que la innovación es la personificación, combinación y/o síntesis de conocimiento en novedosos, relevantes y valorizados productos, procesos o servicios. Deiss (2004) indica que la innovación ocurre cuando la creatividad es aplicada y como resultado se crea un producto o un servicio.

### **El Liderazgo del Profesional de la Información y la Experiencia en Puerto Rico**

Estudios sobre el tema del liderazgo dentro del contexto del profesional de la información en Puerto Rico son escasos. En una revisión de literatura realizada dentro del período del 2000 al 2018, tan solo se encontraron tres artículos sobre este particular. El primero de ellos del 2010, por Delgado Cordero, aborda el tema del administrador y líder en las unidades de información. En dicho escrito la autora presenta el tema del liderazgo haciendo énfasis en los aspectos que distinguen a un líder de un administrador y viceversa. Delgado Cordero (2010) destaca que la figura del administrador se visualiza orientada a la organización, más que a la gente que dirige mientras que el líder lo describe como un ente de poder, capaz de motivar y provocar cambios positivos en las personas. También se presentan las opiniones de una muestra de administradores de bibliotecas en Puerto Rico sobre lo que estos pensaban que debe ser un bibliotecario líder en su campo. Estos administradores resaltaron que un bibliotecario líder debe ser uno que esté dispuesto a los cambios, visionario, innovador y que posea un pensamiento colectivo en harás de beneficiar la sociedad.



El segundo estudio, por Quiñonez Maurás (2012), se centra en el poder y la influencia que se ejerce desde la biblioteca. En el mismo la autora “recopila y discute diversas estrategias que se registran en la literatura, para agilizar los procesos y alcanzar las metas establecidas” (Quiñonez Maurás, 2012, p. 1). La autora de este artículo finaliza con una breve reflexión sobre su experiencia personal como directora de una biblioteca especializada dentro del sistema de la Universidad de Puerto Rico. En la misma, Quiñonez Maurás (2012) identifica recomendaciones y alternativas que le han permitido ser una líder de poder e influencia, entre ellos destaca la importancia de compartir el liderazgo, el conocer cabalmente el ambiente de trabajo, la comunicación, y la creación y la participación en redes.

El más reciente estudio, por Pagán Santana y Quiñonez Maurás (2013), identifica las destrezas que poseen los bibliotecarios académicos como líderes en el campo de la información en Puerto Rico. La investigación realizada tuvo como objetivo conocer la opinión de líderes en el campo de las ciencias de la información sobre el liderazgo en las bibliotecas académicas y de paso auscultar cuales eran las destrezas necesarias para desarrollarse como líder en dicho campo. Para realizar su investigación utilizaron como participantes a los directores de las bibliotecas de la Universidad de Puerto Rico. Los hallazgos obtenidos permitieron “identificar las destrezas de líderes en el campo de las ciencias de la información sobre el liderazgo e identificar los factores de éxito necesario para desarrollar un líder en bibliotecas académicas” (Pagán Santana & Quiñonez Maurás, 2013, p. 45). Esta investigación reportó que los participantes poseían principalmente las siguientes destrezas de liderazgo: conocimiento, comunicación efectiva, destreza tecnológica, empoderamiento, motivación, valentía y apertura. Por otro lado, los factores de éxito que más se destacaron fueron los siguientes: conocimiento, desarrollo de buenas instalaciones físicas, fomentar la buena comunicación y desarrollar proyectos.

Dentro de los estudios previamente mencionados no se ha explorado el liderazgo innovador y creativo en los profesionales de la información puertorriqueños. Por tanto, se propuso, mediante la administración de un cuestionario, abordar la perspectiva de una muestra de bibliotecarios académicos que se desempeñan en varias bibliotecas académicas y de investigación en Puerto Rico.

## **La Cultura de la Innovación y sus Barreras**

Aun cuando se puede observar la innovación como un elemento necesario en el liderazgo, en una revisión de la literatura se han podido identificar algunas barreras que impiden la innovación. Entre ellas, Deiss (2004) identifica como inicial, la dicotomía de la estabilidad versus el disturbio, mediante la cual se establece que la mayoría de las bibliotecas no son organizaciones jóvenes lo cual indica que poseen un nivel de



estabilidad que no es fácil de mover. Sin embargo, la innovación es el nacimiento de nuevas ideas y algunas veces las nuevas ideas son vistas como disturbios que atentan con la práctica aceptada, las normas o las herramientas exitosas del pasado (Deiss, 2004). La segunda barrera para la innovación son los estándares versus los modelos desconocidos. Las bibliotecas, por lo general, son exitosas creando estándares efectivos para la práctica y el manejo de la información. Y es, precisamente, por esta razón que a las bibliotecas y/o unidades de información se les hace muy difícil imaginarse otro modo de hacer las cosas cuando los ambientes cambian.

Una tercera barrera es la pericia versus la improvisación. Los bibliotecarios son profesionales que poseen una pericia en el campo de las ciencias de la información y, por lo general, se ven a sí mismos como profesionales serios. Por ende, son menos probables a improvisar como un modo de explorar temas importantes. En cuarto lugar, encontramos como barrera para la innovación la ejecución versus la práctica. Los bibliotecarios son expertos orientados al servicio lo cual lleva a las bibliotecas a desarrollar culturas orientadas a la ejecución haciendo improbable la práctica en tiempo real con usuarios reales (Deiss, 2004). Finalmente, encontramos la barrera de la seguridad versus el riesgo. Las bibliotecas son organizaciones que poseen políticas y procedimientos de cómo se hacen las cosas, pero ven la innovación como un riesgo. Las barreras aquí presentadas nos muestran la dificultad que se pueden encontrar a la hora de crear una cultura de innovación dentro de nuestras unidades de información.

### **En torno a la Creatividad del Profesional de la Información**

Para Evener (2015) un elemento clave de la innovación en una biblioteca es que esta posea una cultura que cultive la creatividad, alentando a los empleados a extender sus habilidades, experimentar nuevas formas de hacer las cosas, aceptar e incluso celebrar los errores. Permitir a los empleados la soledad que necesitan para ser creativos y ayudarlos a desarrollar habilidades relacionadas con la creatividad son factores importantes para considerar (Evener, 2015).

La soledad, a menudo interpretada como un estado negativo, en realidad tiene más beneficios que desventajas, cultivando la creatividad entre ellos (Long & Averill, 2003). Específicamente, la soledad permite a un individuo aflojar las estructuras cognitivas a favor de romper y recrear la realidad (Long & Averill 2003). En otras palabras, la soledad permite a la gente imaginar diferentes formas de hacer las cosas y nuevas formas de ser. De acuerdo a Evener (2015) los individuos que nunca están solos tampoco están solos con sus pensamientos, privándoles de una oportunidad para la reflexión tranquila de la cual nacen las grandes ideas. En una biblioteca académica, esto significa, permitir a los empleados pasar tiempo desde el escritorio donde puedan trabajar solos con menos distracciones. La combinación de tiempo de trabajo fuera del área de servicio



y la soledad puede ser una poderosa herramienta para permitir la creatividad y a su vez la innovación en nuestras bibliotecas.

Por otro lado, algunos autores que escriben sobre la creatividad en las bibliotecas son ambivalentes acerca de la capacidad de los bibliotecarios para ser creativos y de los administradores de las bibliotecas para desarrollar organizaciones creativas. Walton (2008) informa sobre una serie de iniciativas para promover la creatividad y la innovación, pero otros autores son menos positivos. Por ejemplo, Hourston (2006) sugiere que existe un estereotipo de que los bibliotecarios son casi tan poco creativos como cualquiera puede ser. Schacter (2005) sugiere que el reto consiste en participar simultáneamente en la creatividad y continuar haciendo lo que los bibliotecarios son buenos, en establecer el orden a partir del caos.

### **Perspectivas sobre el Liderazgo Innovador y Creativo de Bibliotecarios Académicos de Puerto Rico.**

El estudio de naturaleza descriptiva utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento de medición lo constituyó un cuestionario administrado a 30 bibliotecarios académicos, pertenecientes a varias instituciones de educación superior en el país. El mismo consistió en trece preguntas, de las cuales siete de ellas fueron cerradas, en las que se podía seleccionar varias alternativas, y seis abiertas. El 90% de los cuestionarios fue analizado. Los participantes poseían vasta experiencia como bibliotecarios académicos. Un 41% de los participantes tenía entre 10 a 20 años de experiencia como bibliotecarios académicos y un 26% más de 20 años de experiencia (Ver Figura 1).

La totalidad de la muestra se considera un líder creativo. Varios bibliotecarios académicos se consideran líderes creativos porque:

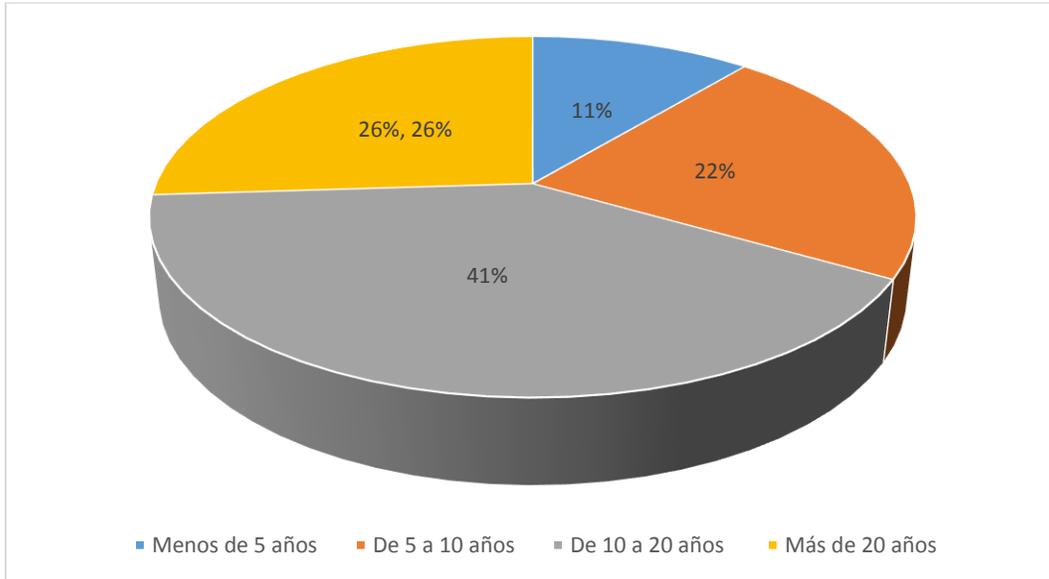
- “Presento cosas “viejas” (tradicionales) de forma nueva o diferente combinando la tecnología”.
- “Porque propongo ideas, las practico y las promuevo”.
- “Soy proactivo en cuanto a sugerir nuevas ideas”.
- “Me mantengo al día en los temas de nuestro campo y me gusta desarrollar ideas para nuevos proyectos”.
- “Promuevo implementar ideas y formar nuevas para atender las situaciones y necesidades de los usuarios”.
- “Facilito, promuevo y practico hacer cosas nuevas. Por ejemplo, integrar tecnologías en diferentes áreas del trabajo. Estoy siempre receptivo a las nuevas ideas del equipo de trabajo”.



- “Tengo iniciativas para el mejoramiento en el servicio al público. Se implementan nuevos estilos y se crean nuevos proyectos”.

**Figura 1**

*Porcentaje de años de experiencia como bibliotecario académico*



El 96.3% de los participantes se considera un líder innovador. Un factor común para explicar porque se consideraban líderes innovadores fue el uso o aplicación de nuevas tecnologías en sus respectivas bibliotecas. A continuación, una selección de las respuestas de los bibliotecarios académicos con respecto al porqué se consideran líderes innovadores:

- “Propicio y participo en el desarrollo e implementación de proyectos que propulsen al desarrollo de las nuevas tecnologías en la biblioteca”.
- “Me mantengo al día con la tecnología para hacer cosas diferentes”.
- “Los proyectos que he creado utilizan tecnologías innovadoras”.
- “Estoy abierto a aprender y utilizar nuevas tecnologías”.
- “Me mantengo al tanto en nuevas tendencias y tecnologías y las aplico según entiendo necesario”.
- “Estamos al día trabajando con las tecnologías emergentes para ofrecer los servicios que ayuden a la comunidad académica y externa en sus proyectos”.

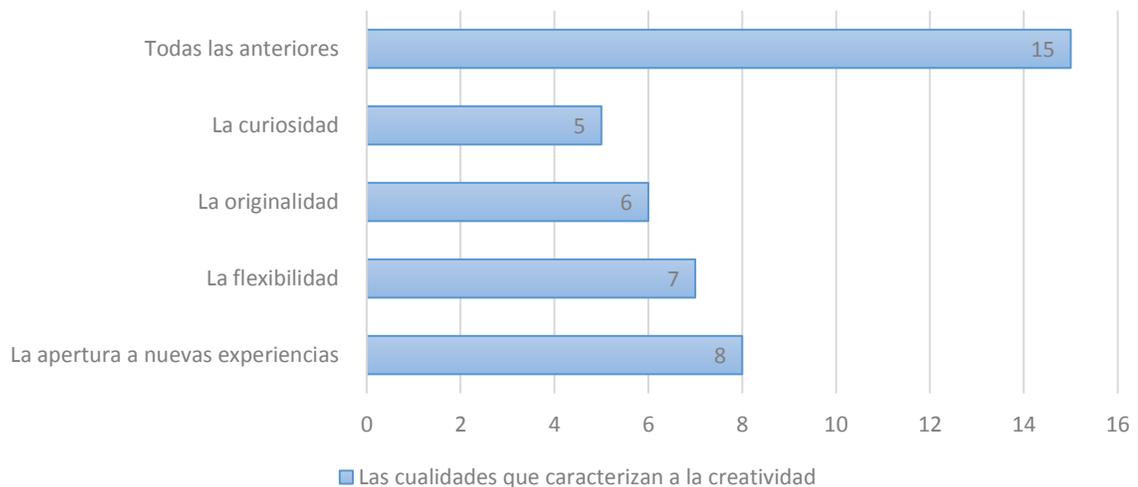


- “Me mantengo informada sobre las nuevas tendencias en el campo de la información y he logrado adaptar distintos enfoques y tecnologías e incorporarlos a los distintos procesos de trabajo”.

Se les preguntó a los participantes sobre cuáles cualidades consideraban que caracterizaban la creatividad. De estos, ocho (8) consideran como cualidad la apertura a nuevas experiencias, siete (7) la flexibilidad, seis (6) la originalidad, cinco (5) la curiosidad y doce (12) todas las anteriores (Ver Figura 2).

## Figura 2

### *Las cualidades que caracterizan la creatividad*



El 89% de los participantes ha llevado a cabo algún proyecto creativo en su biblioteca y un 11.1% no. A continuación, una selección de las respuestas de los bibliotecarios académicos en cuanto a los proyectos creativos aportados:

- “Diseño de nuevos servicios y espacios con tecnología de avanzada”.
- “Someter propuestas para el desarrollo e implementación de recursos de asistencia tecnológica”.
- “Servicio a través de QR Codes, uso de módulos instruccionales y otros”.
- “Learning commons”
- “Desarrollo de materiales para apoyo al programa de destrezas de información utilizando recursos como PowToon, Zaption, Screencast-O-Matic”.



- “Creación de página web para proveer acceso a recursos de información en ciencias de salud”.

Un 81.5% de los participantes indicó que podían identificar proyectos innovadores. A continuación, una selección de las respuestas sobre el porqué podía identificar proyectos innovadores:

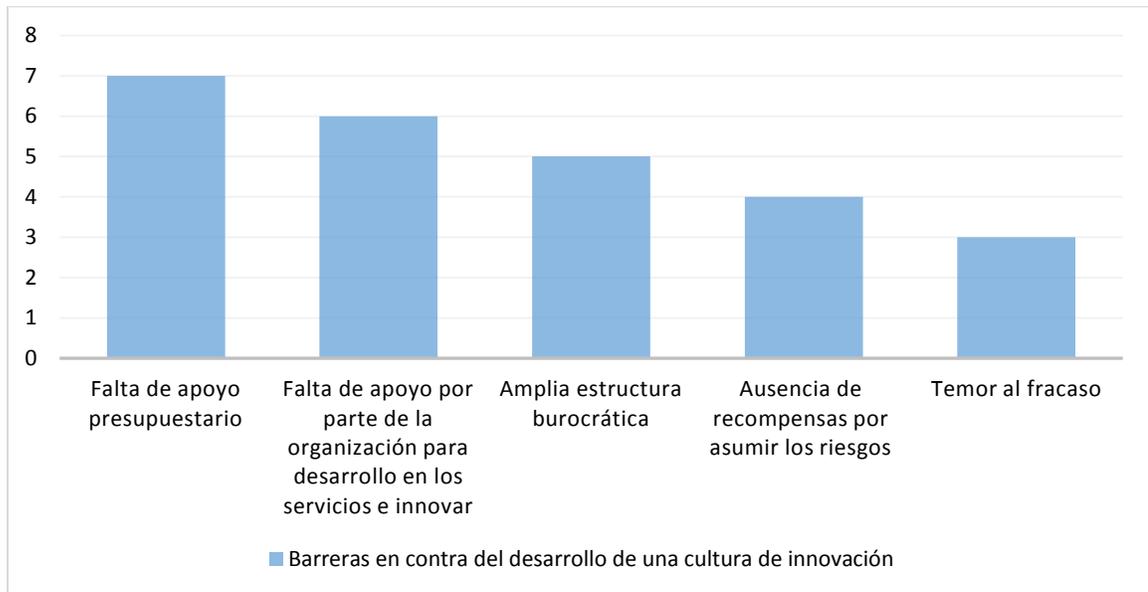
- “Trabajo directamente en planes de trabajo, mantengo comunicación directa y constante con el personal de la biblioteca”.
- “Se busca que los proyectos innovadores reflejen cambio, impacto y beneficio institucional”.
- “Presentan una forma nueva y distinta e interactiva de desarrollar destrezas de información. Forma no tradicional de realizar procesos de enseñanza aprendizaje”.

A los participantes se les presentó la siguiente aseveración: Se espera que las bibliotecas académicas creen servicios creativos e innovadores integrados al currículo y en beneficio de la comunidad a la cual sirven. Para un 77.8% de los bibliotecarios académicos la razón para que la aseveración fuera positiva era porque “las hace ser más efectivas con relación a las ofertas académicas, el estudio y la investigación, en atención a la visión y misión institucional”. Seguido con un 14.8% que creen que la razón es que “demuestran iniciativa al adelantarse a las demandas y los requerimientos de la comunidad a la cual sirven. En último lugar un 7.4% entiende que la razón es que “se mantienen atentos a retener a los usuarios existentes y en disposición estratégica para atraer a otros con el fin de satisfacer sus necesidades y requerimientos de información”.

Las bibliotecas académicas enfrentan diversas barreras que podrían militar en contra del desarrollo de una cultura de innovación. Para los participantes de este estudio las barreras son las siguientes en orden de importancia: en primer lugar, la falta de apoyo presupuestario, en segundo lugar, la falta de apoyo por parte de la organización para desarrollo en los servicios e innovar, en tercer lugar, la amplia estructura burocrática, en cuarto lugar, la ausencia de recompensas por asumir los riesgos y en quinto y último lugar el temor al fracaso (Ver Figura 3). El 77.8% de los participantes considera que la biblioteca académica donde labora posee una cultura de innovación mientras que un 22.2% considera que no.

A los participantes se les solicitó que ofrecieran recomendaciones que estimularan a una biblioteca académica a ser creativa e innovadora en beneficio de la comunidad a la cual sirve. Es importante señalar que un factor común en las respuestas ofrecidas fue la creación y desarrollo de propuestas, así como la utilización de herramientas de acceso abierto.



**Figura 3***Barreras en contra del desarrollo de una cultura de innovación*

A continuación, una selección de las respuestas presentadas:

- “Buscar apoyo económico a través de propuestas y motivar a empleados a educarse”.
- “Búsqueda de fondos externos”.
- “Crear y desarrollar propuestas para atraer fondos externos. Estar siempre en contacto con las necesidades de su comunidad”.
- “Buscar oportunidades a través de propuestas de proyectos nuevos”.
- “Crear proyectos conjuntos con los departamentos académicos. Someter propuestas para adquirir fondos para desarrollar proyectos”.
- “Involucrarse en la búsqueda de fondos externos para desarrollar proyectos innovadores”.
- “Hay que trabajar y dirigirnos a utilizar los sistemas de acceso abierto”.
- “Uso de herramientas de informática social. Uso de recursos de acceso abierto”.
- “Utilización de tecnologías de acceso abierto”.
- “Utilizar servicios de libre acceso. Utilizar la creatividad al desarrollar servicios y los recursos existentes en la institución”.
- “Utilizar recursos abierto tales como Smorzo, Issuu, Scribd, Blogs, LMS (Moodle, Canvas)”.



- “Es un necesario que se haga un estudio de necesidades para que su trabajo y esfuerzo vaya hacia las necesidades de su comunidad de servicio. A su vez demostrar compromiso, consistencia y buscar integrar a otros recursos que propicien éxito de los proyectos”.
- “Establecer metas y objetivos claros. Identificar las necesidades de los usuarios, buscar e identificar proyectos realizables, mantener comunicación efectiva con el personal de la biblioteca, al avaluó constante del proceso”.

Finalmente, se les solicitó a los participantes que ofrecieran recomendaciones para poder estimular a un profesional de la información que labora en una biblioteca académica a ser creativo e innovador en beneficio personal, de la biblioteca y de la comunidad a la cual sirve. A continuación, una selección de las respuestas presentadas:

- “Que mantenga su enfoque en la importancia del servicio y busque soluciones para mejorarlas. Crear conciencia que es importante ser un aprendiz de por vida”.
- “Simplemente por la razón de ser, la gratificación y la satisfacción de servir a la comunidad académica. Desarrollar la necesidad de innovar y crear nuevas formas de satisfacer las necesidades de información de nuestros usuarios”.
- “Estímulo a continuar estudios graduados (doctorales), integración a organizaciones profesionales, viajes e intercambios profesionales con colegas en el extranjero”.
- “Mantenerse actualizado en las tendencias y adiestrar al personal para que pueda servir a los estudiantes y a nuestros usuarios”.
- “La exploración de asuntos nuevos, la audacia personal, compartir con colegas las ideas”.
- “Participar en comunidades de práctica”.
- “Establecer un plan de desarrollo profesional a nivel personal, no esperar a que el patrono lo haga”.
- “No detenerse ante las barreras impuestas por el presupuesto o la falta de liderato de los supervisores. Hacerlo por amor y compromiso a los demás”.
- “Tómese el tiempo de conocer herramientas, servicios y tendencias nuevas que puedan servirle para mejorar sus conocimientos y servicio. Atrévase a salir de la zona de comodidad y haga cosas diferentes. Arriéguese y busque ayuda de otros con mayor conocimiento”.
- “Reconocimiento de méritos, logros, esfuerzos individuales ante compañeros para motivar al que innova y promover que esas conductas sean imitadas. Asignar a profesionales nuevos (nueva contratación) mentores, entre sus colegas que los ayuden, orienten, asesoren en la creación e implementación de proyectos nuevos y creativos”.



- “Que se den la oportunidad, que lean, sean curiosos y comuniquen sus ideas y proyectos”.

## Conclusión

Luego de analizar los datos obtenidos podemos observar que los profesionales de la información que participaron de este estudio se perciben como líderes innovadores y creativos. Entienden que la apertura a nuevas experiencias, la flexibilidad, la originalidad y la curiosidad son cualidades que caracterizan la creatividad. La mayoría de ellos ha llevado a cabo algún proyecto creativo en su biblioteca académica. También perciben que son capaces de identificar un proyecto innovador.

Para estos profesionales de la información las bibliotecas académicas deben crear servicios creativos e innovadores ya que las hace ser más efectivas con relación a las ofertas académicas, el estudio y la investigación. Por otro lado, perciben que las barreras más importantes en contra del desarrollo de una cultura de innovación es la falta de apoyo presupuestario, la falta de apoyo por parte de la organización para desarrollo en los servicios y la amplia estructura burocrática. En cuanto a las bibliotecas donde laboran entienden que poseen una cultura de innovación. El desarrollo de propuestas y la utilización de herramientas de acceso abierto son recomendaciones que este grupo de profesionales de la información destacan a la hora de estimular a una biblioteca académica a ser creativa e innovadora.

Se hace necesario llevar a cabo un estudio similar con un mayor grupo de participantes de modo que los datos pueden ser representativos. Sin embargo, a pesar de lo limitado de estudio podemos identificar que los profesionales de la información se perciben creativos e innovadores y capaces de hacer recomendaciones para que tanto ellos como sus bibliotecas académicas puedan crear servicios creativos e innovadores.



## Referencias

- Deiss, K. J. (2004). Innovation and strategy: Risk and choice in shaping user-centered libraries. *Library Trends*, 53 (1), 17-32.  
<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/17117/Deiss1732.pdf>
- Delgado-Cordero, M. (2010). El administrador y el líder en las unidades de información. *Simbiosis*, 7.
- Evener, J. (2015). Innovation in the library: How to engage employees, cultivate creativity, and create buy-in for new ideas. *College & Undergraduate Libraries*, 22(3-4), 296-311. <https://doi.org/10.1080/10691316.2015.1060142>
- Hourston, S. (2006). Creativity and the resilient health librarian. *Journal of the Canadian Health Libraries Association*, 27(2), 35-37.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.8716&rep=rep1&type=pdf>
- Jantz, R. C. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research*, 34(1), 3-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.008>
- Leonard, D. & Swap, W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Business School Press.
- Long, C. R., & Averill, J. R. (2003). Solitude: An exploration of benefits of being alone. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 33(1), 21-44.  
<https://doi.org/10.1111/1468-5914.00204>
- McCain, M. M., & Merrill, M. (2001). *Dictionary for school library media specialists: A practical and comprehensive guide*. Libraries Unlimited.
- Pagán-Santana, L. M. & Quiñonez-Mauras, I. I. (2013). Destrezas de los bibliotecarios académicos como líderes en el campo de la información en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 36(1), 35-46.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179029139004.pdf>
- Quiñonez-Mauras, I. I. (2012). Poder e influencia desde la biblioteca. *Simbiosis*, 9(1).  
<https://t.ly/jFio>



Schachter, D. (2005). Creative chaos: Innovation in special libraries. *Information Outlook*, 9(12), 10-11.

Walton, G. (2008). Theory, research, and practice in library management 4: Creativity. *Library Management*, 29(1/2), 125-131. <https://doi.org/10.1108/01435120810844702>

