



COLABORACIONES

# Competencia emocional en la biblioteca del nuevo milenio

M<sup>a</sup> ISABEL BORDA CRESPO  
Universidad de Málaga

I JORNADAS TÉCNICAS DE BIBLIOTECAS  
“Inteligencia emocional en bibliotecas”  
Sevilla, 16 de octubre | Málaga, 22 de octubre de 2014

*“Más allá de los beneficios inherentes a comprenderse uno mismo, el atractivo del concepto de inteligencia emocional radica en la esperanza de desarrollo”*

RICHARD E. BOYATZIS [1]

*La biblioteca de este nuevo milenio puede alzarse como líder entre las instituciones que posibilitan el acceso democrático al saber y, para ello, debe acometer retos tales como la alfabetización en información, la digitalización de las fuentes de información, la cooperación bibliotecaria y la diversidad cultural, entre otros. Pero son sin duda las habilidades del bibliotecario las que harán posible que la biblioteca del nuevo milenio sea más humana, más cercana a los usuarios. Para ello, contamos con los estudios de Inteligencia emocional de Daniel Goleman, que establece veinticinco competencias emocionales en cinco habilidades de inteligencia emocional: la conciencia de uno mismo; la autorregulación; la motivación; la empatía y por último, las habilidades sociales.*

*Palabras clave: Biblioteca, Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Empatía, Cooperación, Adaptabilidad, Optimismo y Motivación, Habilidades sociales y trabajo en equipo.*

i Richard E. Boyatzis (2013), “Cómo y por qué los individuos son capaces de desarrollar inteligencia emocional”, en D. GOLEMAN y C. CHERNISS, *Inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona, Kairós, p. 319.



*Abstract: The library of this millennium can become a leader among the institutions that make the democratic access to knowledge possible. For this, it must accomplish challenges such as literacy in information, digitalization of information resources, library cooperation and cultural diversity, among others. This will be possible thanks to the librarian's skills, making the library of the new millennium more human and closer to its users. In order to do it, we take into account Daniel Goleman's research that establishes twenty five emotional competencies in five emotional intelligence skills: self-awareness; self-regulation; motivation; empathy and finally, social skills.*

*Key words: Library, Emotional Intelligence, Daniel Goleman, Empathy, Cooperation, Adaptability, Optimism and Motivation, Social skills and team work.*

Quisiera empezar agradeciendo a los organizadores de estas Jornadas Técnicas de Bibliotecas la invitación a estar hoy aquí con ustedes. Es para mí un honor inaugurar estas Jornadas, encontrarme en un foro de expertos de bibliotecas públicas para debatir el que quizás sea uno de los temas más apasionantes en el panorama de estudio e investigación acerca de las bibliotecas públicas. Comencé a leer y a interesarme por la inteligencia emocional por motivos personales. La aplicación al campo de la educación fue casi inmediata. Trabajar y conocer la expresión de las emociones a través del discurso literario, estudiar su proyección en talleres de expresión dramática, ha representado una apertura de mis trabajos a un área de trabajo innovadora que me ilusionó desde el primer momento.

Estar hoy aquí para hablarles de competencia emocional y biblioteca me ha hecho recorrer un camino apasionante. Elaborar y concretar la que será mi exposición hoy ante ustedes ha supuesto todo un viaje de profundización en el que me he encontrado no pocas veces en ese estado que Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo de la Universidad de Chicago, identificó llamándolo estado de "flujo". Este estado mental aparece cuando movilizamos todas nuestras habilidades o nos hallamos fascinados, por así decirlo, por un proyecto que exige lo mejor de nosotros" (vid. D. Goleman, 2012, 154). En pocas palabras, el estado de "flujo" es un placer, ya que pone en marcha nuestra motivación y el mero hecho de trabajar en lo que nos gusta resulta una auténtica delicia.

Unir en mi reflexión la inteligencia emocional y la biblioteca ha resultado una aventura que me ilusionó desde el primer día en que inicié el viaje que hoy llega a puerto. Me apasiona leer, amo el objeto libro, en cualquier formato, aunque por edad y formación prefiero los de papel, creo firmemente en el extraordinario poder de las bibliotecas para construir una sociedad más democrática, más consciente y participativa, más igualitaria en suma. Mi emoción está por tanto en estos tres axiomas: lectura, libros, biblioteca. Intentar desentrañar cómo pueden las capacidades

emocionales aprendidas basadas en la inteligencia emocional, contribuir en la eficacia y a un mejor funcionamiento de la institución llamada *biblioteca pública*, en unos tiempos de retos, incertidumbres e inseguridades sobre todo, en lo que se refiere a la lectura y a los medios de información y documentación ha sido un desafío, no exento a veces de dudas.

Todo ello en una relación de *feedback* explícita. Tras la lectura, el estudio y la reflexión no tardaremos en afirmar que las competencias emocionales individuales y grupales ayudan a un rendimiento más sobresaliente en el espacio organizativo de la biblioteca, pero también me he planteado cómo puede incidir la biblioteca con sus actuales retos en el desarrollo de la inteligencia individual y grupal de su equipo gestor.

Quizás piensen que este último aspecto resulta un tanto ingenuo. Los ámbitos de realización de nuestra vida personal y profesional son diferentes y no necesariamente deben o pueden apoyarse mutuamente. Esto es cierto, pero si estamos de acuerdo en que la emoción es la que nos impulsa a conseguir nuestros objetivos, intentaremos dar un paso más allá y averiguar cómo podemos llevar esta capacidad ilusionante al trabajo para no solo ser buenos trabajadores –trabajadores “estrella”– sino además disfrutar con ello. Se trataría en definitiva de cómo llegar a un compromiso más sólido, más emocional, con nuestro trabajo, vinculando así las metas de la biblioteca pública con objetivos de realización personal.

Y ello en consonancia con el Decálogo del buen profesional en Información y Documentación en el siglo XXI que establece Gloria Pérez Salmerón, la que en fuera Directora de la Biblioteca Nacional desde 2010 a 2013 (Informe APEI, Marquina, 2013). Tomen nota especialmente del último consejo o norma.

1. *Empatía*. Qué le hace falta a los usuarios y qué necesitan para así nosotros poder planificar los servicios.
2. *Jerga*. Usar un lenguaje cercano y en el contexto adecuado. Entendernos con los usuarios.
3. *Estrategia*. Ser estratégicos, planificar nuestros servicios y productos siempre una perspectiva de la necesidad.
4. *Marco legal*. Atender al marco legal, pero siendo prácticos.
5. *Gestión de cambio*. Ir hacia delante y cambiar las cosas... no hacerlas como siempre se han hecho.
6. *Trabajar en equipo*. La suma siempre favorece, multiplica.
7. *Evaluar*. Sacar indicadores y pensar que los servicios siempre tienen que ser rentables.
8. *Innovación*. Ser lanzados, innovadores y valientes. Proponer cosas que valgan la pena y sean viables.
9. *Actualización*. No dejar nunca de formarnos, estar siempre al tanto de los temas profesionales, ver las novedades...
10. *Ser muy felices*.

¿Qué retos y desafíos tiene la biblioteca en este nuevo milenio?

Fenómenos como la globalización y las políticas neoliberales y el acceso multitudinario a la información a través de Internet exigen de la biblioteca pública un replanteamiento de sus servicios, una implementación de sus propuestas organizativas. Ofrecemos un servicio a unos usuarios, atendemos las necesidades de información y documentación de la comunidad que desee actuar en ese contexto y lo puede hacer presencialmente o bien en línea. Conocer y analizar las necesidades de los actuales usuarios, promover su educación, crear servicios para grupos de personas hasta ahora poco visibles en la biblioteca, por ejemplo infancia, juventud, inmigrantes y otros..., crear redes electrónicas, cooperar y compartir los recursos en redes electrónicas, ofrecer soluciones creativas y comprometidas, todo ello en un afán de renovación de la biblioteca que mantenga vigente su papel en una sociedad tan plural como la nuestra son algunas de las acciones que la Biblioteca debe asumir en este nuevo milenio.

Las directrices de la ILFA/Unesco (2001) señalan en su apartado 1.3. que

*Los principales objetivos de la biblioteca pública son facilitar recursos informativos y prestar servicios mediante diversos medios con el fin de cubrir las necesidades de personas y grupos en materia de instrucción, información y perfeccionamiento personal comprendidas las actividades intelectuales de entretenimiento de ocio. Desempeñan un importante papel en el progreso y el mantenimiento de una sociedad democrática al ofrecer a cada persona acceso a toda una serie de conocimientos, ideas y opiniones.*

Ya en 1994 señalaba que la biblioteca pública, paso obligado del conocimiento, constituye un requisito básico de la educación permanente, las decisiones autónomas y el progreso cultural de la persona y los grupos sociales. Según el Informe de Tendencias elaborado por la IFLA (2013), son cinco las tendencias clave que cambiarán nuestro entorno de información:

*Tendencia núm. 1:* Las nuevas tecnologías expandirán y, a su vez, limitarán el acceso a la información.

*Tendencia núm.2:* La educación en línea democratizará y modificará el aprendizaje global.

*Tendencia núm.3:* Los límites de la privacidad y la protección de datos serán redefinidos.

*Tendencia núm. 4:* Las sociedades hiperconectadas escucharán y empoderarán nuevas voces y grupos.

*Tendencia núm. 5:* La economía global de la información se transformará por las nuevas tecnologías.

Concretamos así los retos de la biblioteca pública y de los bibliotecarios en este nuevo milenio en los siguientes:

1. Asumir la responsabilidad de alfabetizar informacionalmente a los ciudadanos. En este sentido la biblioteca tiene un importante papel para ayudar al ciudadano a salvar la brecha digital que hoy amenaza a un sector importante de la población. No en vano las bibliotecas se alzan como mediadoras y proveedoras de contenidos, como preservadoras de la información y de las colecciones culturales, como garantes en suma, del acceso libre y equitativo de la información (J.A. Gómez Hernández, 2007). Esto evitará que las bibliotecas públicas se conviertan, como así lo dice M<sup>a</sup> F. Campal García (2006), en estudiantecas, cibercafés o meras agencias de préstamo.

2. Proponer un modelo de biblioteca que sea centro de información y espacio público de encuentro, diversidad e intercambio cultural, propiciando la convivencia y la integración positiva. Desde aquí se promueve una filosofía de trabajo cooperativo y de colaboración entre otras bibliotecas y/o organismos públicos (ver A. Martín López et al., 2006; M<sup>a</sup> F. Campal García, 2006, entre otros).

3. La cooperación bibliotecaria, sobre todo en red, es un requisito primordial que deberá asumir la biblioteca. Desde aquí surgen contactos entre diversos profesionales de las bibliotecas que estén conectadas en red, pudiendo surgir interesantes iniciativas que dinamizarán y ampliarán los servicios en Web que ya se ofrecen a los usuarios, tales como ayuda en línea, acceso al catálogo, reserva de libros, lectura en línea, interfaz bilingüe, servicios de referencia e información bibliográfica, servicios interactivos, y otros.

4. La digitalización de las fuentes de información tradicionales crea nuevas experiencias lectoras, sobre todo con el libro electrónico y otros dispositivos, en el que el autoaprendizaje se ha convertido en una realidad, reposicionando a la biblioteca pública del siglo XXI en un escenario de cambio y desarrollo. Pensemos que la biblioteca pública ante estos nuevos recursos y servicios digitales está ya generando nuevos accesos al patrimonio cultural de uso común [ii]. El papel del bibliotecario para presentar las fuentes de información digitales a los usuarios será cada vez más importante. El nivel de empatía será decisivo para saber, incluso antes que el propio usuario, lo que éste quiere o desea saber. Como señala L. Soccavo (2013), los bibliotecarios hoy ya no pueden limitarse a tareas puramente archivísticas, sino que deben ser especialistas en la mediación, construir puentes, ser transmisores.

Para Chris Batt, en el siglo XXI, las bibliotecas públicas, junto con otras instituciones de carácter similar, como los museos y los archivos, deberán justificar su razón de ser mostrando que satisfacen las necesidades y expectativas de la sociedad y que están en sintonía con los objetivos legislativos. Deben mirar hacia el exterior, manteniéndose al tanto del mundo que les rodea. La biblioteca pública tiene diferentes

ii Ver y escuchar la interesante conferencia de Javier Celaya: “Tendencias en modelos de préstamo digital en bibliotecas: Cómo fomentar la demanda de eBooks”, dictada en Junio de 2014. Disponible en <http://www.irekia.euskadi.net/es/news/20226-conferencia-sobre-prestamo-online-libros-digitales>

cometidos, cada uno de los cuales representa un compromiso con distintos planes de actuación y diferentes relaciones y prioridades.

### *Cometidos de la biblioteca pública*



*Fuente: Chris Batt (2006, p. 382)*

Por último, para que la biblioteca pueda hacer frente a estos retos, es fundamental fijarnos en la figura del bibliotecario. Según el *Informe Competency Index for the Library Field* (2014), las habilidades personales e interpersonales del bibliotecario estarán basadas en la colaboración, el servicio al usuario, la ética y el uso de valores, el liderazgo y el constante aprendizaje y uso de la innovación serán competencias claves en este nuevo milenio. Asimismo las Directrices de la IFLA/UNESCO (2001) recogen en su apartado 5. Recursos Humanos, las competencias del personal bibliotecario:

*El personal de una biblioteca pública deberá contar con una serie de aptitudes y cualidades, entre ellas, la sociabilidad, la conciencia social, la capacidad de trabajar en equipo y el dominio y la competencia con respecto a las prácticas y procedimientos de la institución.*

Además en su apartado 6. *Gestión y comercialización de las bibliotecas públicas*, se recogen las competencias que en materia de gestión deberá tener la administración de una biblioteca pública:

- Capacidad de dirección y motivación.
- Mantenimiento de relaciones eficaces con los órganos rectores y de financiación.
- Planificación y elaboración de políticas.
- Creación y mantenimiento de redes con otras organizaciones.

- Negociaciones relativas al presupuesto y gestión del mismo.
- Administración de los recursos bibliotecarios.
- Gestión del personal.
- Planificación y realización de sistemas de biblioteca.
- La gestión del cambio.
- Comercialización y promoción.
- Enlace con la comunidad y sensibilización.

Julián Marquina (2013) completa este retrato del bibliotecario del siglo XXI como el de un emprendedor que deberá tener alma de líder y conocer a la perfección la biblioteca: fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas; trabajará en equipo y sabrá escuchar a sus compañeros/as, usuarios y resto de profesionales del sector; estudiará, investigará, conocerá y comprenderá a los usuarios de la biblioteca, siendo capaz de crear experiencias únicas e inolvidables; incentivará la colaboración y creará relaciones con todos los agentes involucrados en la biblioteca; abogará por la cultura estratégica en lugar de la planificación de la organización; tendrá un alto grado de compromiso con la biblioteca; tendrá visión de futuro, capacidad de anticipación a lo que quiere el usuario, creatividad, decisión y pasión por la innovación; aportará ideas, tendrá iniciativas; compartirá y comunicará sus conocimientos, inquietudes y comentarios dentro de la biblioteca a través de los distintos medios sociales y diferentes eventos presenciales; experimentará, asumirá riesgos... será un optimista nato; manejará una amplia red de contacto fuera de la biblioteca con el claro objetivo de retroalimentarse de los conocimientos de esta y ampliar sus miras de permanencia a un grupo.

Señores y señoras, este es en definitiva, el retrato de un bibliotecario con competencias emocionales.

Ya en 1955, Robert L. Katz afirmaba que el rendimiento de un administrador eficaz dependía de tres conjuntos de habilidades fundamentales: la habilidad técnica; la habilidad conceptual que se refiere a aptitudes puramente intelectivas, como por ejemplo el razonamiento analítico, etc., y por último, la habilidad humana o la manera en que el individuo percibe (reconoce las percepciones de) sus superiores, compañeros y subordinados, y la manera en que se compromete a continuación (M. K. Gowing, 2013).

Podemos decir que las dos primeras son *habilidades de umbral*, engloban requerimientos básicos para entrar a trabajar en una organización, por ejemplo, una biblioteca. A medida que nuestra posición en la misma es más elevada, más importancia tiene la última habilidad, la que se refiere a las aptitudes en el campo de la inteligencia emocional. Como dato revelador, la importancia de la inteligencia emocional aumenta en la medida en que se asciende en el escalafón. Entre quienes ocupan puestos de liderazgo, el 85% de sus competencias pertenecen al campo de



la inteligencia emocional (D. Goleman, 2013). Otro dato que quizá les resulta revelador, es el obtenido, entre otros, por las investigaciones de David McClelland y su equipo de Hay/McBer, y que indica que la diferencia entre los que utilizan eficientemente las competencias emocionales y los que no, puede suponer un aumento del 140% en sus resultados de negocio.



*Vídeo: Daniel Goleman y la inteligencia emocional iii*

¿Qué son las competencias emocionales exactamente? Para Daniel Goleman (2013, 1998), una competencia emocional es “una capacidad aprendida basada en inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo”.

Antes de seguir con los modelos de Goleman, conviene aclarar que en la actualidad podemos encontrar tres modelos de inteligencia emocional, con docenas de variaciones. Cada modelo refleja una perspectiva distinta, el modelo de Peter Salovey y Jolin Nayer se asienta claramente en la tradición de la inteligencia perfilada por el trabajo sobre el coeficiente intelectual. En segundo lugar, el trabajo de Reuven Bar-On surge de sus investigaciones sobre el bienestar, y por último, el trabajo de Daniel Goleman que se centra en la conducta, en el rendimiento laboral y en el liderazgo en la empresa, fusionando la teoría de la inteligencia emocional con investigaciones sobre las competencias que hacen que los trabajadores “estrella” destaquen por encima de la media.

Tras habilidades como un buen trabajo en equipo, la cooperación y la atención a los demás, y la sinceridad y la capacidad de escucha encontramos las llamadas aptitudes de inteligencia emocional. Siguiendo el modelo de D. Goleman (1998, 2013, 2012), agrupamos veinticinco competencias emocionales, en cinco habilidades de IE. Recordemos como nos dice Goleman (2013, 64) que:

*Aunque nuestra inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que subyacen a los cuatro grupos de IE, nuestra competencia emocional muestra qué cantidad de ese potencial hemos realizado al aprender y además dominar habilidades y traducir inteligencia en capacidades laborales.*

iii [http://www.youtube.com/watch?v=P7\\_BaZ7Kyic](http://www.youtube.com/watch?v=P7_BaZ7Kyic)

Las características de la IE son la independencia (cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo); la interdependencia (cada individuo depende en cierta medida de los demás); la jerarquización (las capacidades de la IE se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales); la necesidad pero no la suficiencia, es decir, poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella); y por último, se trata de habilidades genéricas, a saber, esta lista de veinticinco competencias resulta hasta cierto punto aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes. Como recoge Goleman (2012, 49): “Cada compañía y cada industria posee su propia ecología emocional y los rasgos más adaptativos de sus trabajadores diferirán en consecuencia”.

## MARCO DE LA COMPETENCIA EMOCIONAL

### *Competencia personal*

*Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos*

<b>Conciencia de uno mismo</b>	<b>Autorregulación</b>	<b>Motivación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.</li> <li>- Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.</li> <li>- Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.</li> <li>- Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.</li> <li>- Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.</li> <li>- Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar cambios.</li> <li>- Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</li> <li>- Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.</li> <li>- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.</li> <li>- Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.</li> </ul>

*Competencia social**Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás*

<b>Empatía</b>	<b>Habilidades sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión de los demás: Tener capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.</li> <li>- Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes.</li> <li>- Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.</li> <li>- Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.</li> <li>- Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.</li> <li>- Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.</li> <li>- Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.</li> <li>- Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</li> <li>- Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.</li> </ul>

*Fuente: D. GOLEMAN, 2012, pp.50-51*

¿Qué competencias emocionales serían las más importantes para desempeñar nuestro trabajo en la biblioteca actual, teniendo en cuenta los retos y desafíos antes comentados? Al final de esta exposición pueden encontrar bibliografía que les ayudará a completar y a resolver dudas y puntos oscuros que por exigencias de tiempo ahora no podemos abordar. Por ello, creo oportuno centrar lo que resta de mi exposición en las siguientes habilidades de IE y las subsiguientes competencias:

1. La autorregulación, sobre todo el autocontrol, la adaptabilidad y la innovación.
2. La motivación, en especial, la motivación de logro, el compromiso y, la iniciativa y el optimismo.
3. La empatía.
4. Las habilidades sociales en especial, el liderazgo, la colaboración y cooperación y las habilidades de equipo.

**AUTORREGULACIÓN**

La capacidad de percibir, comprender y regular (P. Fernández Berrocal y N. Ramos, 2002) nuestros impulsos y sentimientos conflictivos constituye la capacidad primordial para el desempeño de nuestro trabajo.

*Autocontrol:* Pensemos que el acto fundamental de nuestra responsabilidad en el trabajo es el de asumir el control de nuestro propio estado mental. Es el estado de ánimo el que influye poderosamente sobre el pensamiento, la memoria y la percepción. Para ello puede ser muy interesante, antes de iniciar nuestra jornada laboral, dedicar media hora a sencillas técnicas de meditación o relación que nos ayuden a sintonizar nuestra disposición para el trabajo, reduciendo así posibles señales de ansiedad o estrés [iv]. Pensemos que es importante templar adecuadamente nuestros impulsos en el entorno laboral, plegando así las necesidades personales al servicio de los objetivos de la empresa.

*Adaptabilidad y innovación:* La biblioteca vive hoy desafíos que nos obligan a replantearnos perspectivas, presupuestos, servicios, estrategias, e incluso algunos se cuestionaran su propia identidad, algo sumamente difícil dado el apego emocional que sentimos por todos los elementos que habitualmente componen nuestra vida laboral. La capacidad de adaptarse a estos nuevos tiempos de cambio e incertidumbre constituye una faceta fundamental de la biblioteca del siglo XXI. Para ello, debemos ser flexibles y considerar esta situación desde perspectivas diferentes. Esta adaptabilidad también nos exige fortaleza emocional lo que nos ayudara a estar cómodos con la incertidumbre de que va a pasar, permaneciendo en calma ante los cambios inesperados. Aquí también actúa otra competencia que es la confianza en uno mismo, especialmente la seguridad, lo que nos permitirá ajustar rápidamente nuestras respuestas e incluso abandonar sin reservas presupuestos y creencias anteriores en el caso de que la realidad así lo exija.

La apertura al cambio propia de la adaptabilidad está ligado a otra competencia cada vez más valorada: la innovación. La sociedad vive hoy nuevos tiempos sobre todo por el exceso de información y conectividad social. La rapidez con la que accedemos a la información, con la que conseguimos o deseamos nuevos productos exige que asumamos riesgos y seamos creativas e imaginativas. De ahí la cultura que hoy vemos extenderse sobre el espíritu emprendedor. Hoy destacan bibliotecas que han sabido proponer acciones creativas y así de esta manera hacerse más visibles en su comunidad, ya sea con propuesta de encuentro físico como por ejemplo, jornadas de Cuentacuentos, presentaciones de libros y otros eventos, como por ejemplo “Bibliotecas por la convivencia: un proyecto bibliotecario cooperativo en la comunidad de Madrid” de A. Martín López et al., o con propuestas on-line como “Bibliotecas blogueras: construyendo espacios de diálogo, creación y aprendizaje” de M<sup>a</sup> A. Moreno Mulas, o entusiastas propuestas de animación a la lectura como la de Florencia Corriero Salinero “Cuando la biblioteca pública enamora: nuevas fórmulas y nuevos espacios para compartir la lectura” [v]. Destaco, quizás porque conozco bien

iv Muy interesante la propuesta en este sentido de Jon Kabat-Zinn (2004), *Vivir con plenitud las crisis*, Barcelona, Kairós, 2013.

v Ver III Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas (Recurso electrónico). (2006). Más información referencias bibliográficas.

la Web de la Biblioteca de mi propio centro de trabajo así como la de la Biblioteca General de la Universidad de Málaga, los servicios que ofrecen estas páginas, entre los que destaco el chat, desde donde se atienden consultas sobre cualquier aspecto de la B.U; espacios de apoyo a la investigación; su presencia en las redes, destacando su perfil en Pinterest, así como el blog “Un mar de lecturas”, que constituye una iniciativa de club de lectura virtual (<http://bibliouma.blogspot.com.es>).

Estoy segura que ustedes pueden ampliar la lista con otras acciones creativas e imaginativas que hayan llevado e estén llevando a efecto bibliotecas por ustedes conocidas.

## MOTIVACIÓN

Empezaba esta conferencia agradeciéndoles mi particular estado de flujo con el que he preparado estas palabras que ahora expongo ante ustedes. Y ello porque la emoción que siento al estudiar sobre libros, lectura y bibliotecas me motiva para dedicar tiempo al estudio más allá del disponible. El estado de “flujo” nos impulsa a mejorar por dos razones fundamentales: porque las personas aprendemos más y mejor cuando estamos completamente implicadas en lo que estamos haciendo y porque cuanto más ejercitamos una tarea, mejor la desempeñamos. Para ello es importante estar presente, permanecer atentos y comprometidos con lo que hacemos, con nuestro trabajo, nos lleva a realizarlo del modo posible. Al mismo tiempo, como dice Goleman (2012), nuestros compañeros/as nos consideran personas accesibles y responsables, y tratan de contribuir al desarrollo de nuestras ideas creativas con su energía y sus intuiciones.

*Motivación de logro.* Las personas dotadas con esta competencia se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias; no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados; recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicadas y por último, aprenden a mejorar su desempeño.

*Compromiso.* Me parece una de las competencias clave para afrontar los retos que hoy tiene la biblioteca. La esencia del compromiso es sintonizar nuestros objetivos con las metas de en este caso, la biblioteca, generando así un compromiso fuertemente emocional, puesto que solo nos sentimos vinculados con las metas del grupo que resuenan en armonía con nuestros propios objetivos. El pilar del compromiso es la conciencia de uno mismo. Me parece que detrás de muchas campañas y acciones de fomento a la lectura que se han llevado a cabo en instituciones educativas, culturales o bibliotecas hay una fuerte dosis de compromiso. No en vano, fomentar la lectura en una sociedad como la nuestra en la que la rapidez de la información, el consumo y la escasa concentración que se deriva de estar casi todo el día

conectado a algo o a alguien, no puede hacerse sin una fuerte dosis de compromiso con tus propias creencias y valores, en conexión con los objetivos del grupo profesional al que pertenecemos.

*Iniciativa y optimismo.* Para afrontar los retos y desafíos de los que venimos hablando es necesario tener iniciativa, en caso contrario, solo estaríamos reaccionando ante estos. Romper la impotencia que nos lleva a creer que nuestros esfuerzos no sirven para nada solo es posible con iniciativa. Sin esperanza, sin optimismo seguramente no podremos afrontar los retos de esta sorprendente época que nos ha tocado vivir.



*Vídeo: Optimismo. Elsa Punset. Redes TVE [vi]*

## EMPATÍA

Es nuestro radar social, nos permite comprender a las personas con precisión y evitar tener que echar mano de los estereotipos. Es una forma de comunicación que potencia la solidaridad, el entendimiento y el bienestar de las personas. Para I. Morgado (2010, 156), “un uso correcto de nuestro cerebro racional debería conducirnos siempre a ella”. Se trata de una competencia que resulta esencial en cualquier trabajo que exija una relación personal. Una competencia por tanto esencial en nuestro trabajo como bibliotecarios, en constante contacto con los lectores, lectores en formación, lectores decididos, lectores de muy diversa procedencia y talante experiencial. Escuchar al usuario de la biblioteca se muestra como un comportamiento necesario que combinado con la apertura al cambio que hoy vivimos en la sociedad, darían en la clave de cual puede ser el catalizador del cambio y la innovación. Tenemos que ser capaces de prever las necesidades de los usuarios de la biblioteca, ayudarlos a desarrollarse, asesorarles intentando satisfacer sus peticiones, fidelizando en definitiva, a los usuarios.

Además teniendo en cuenta que la biblioteca es el espacio donde los lectores podemos crecer con libertad, podemos acceder a la cultura y a la información sin trabas, sin fronteras, dado que representa un espacio democrático por excelencia,

vi <http://www.youtube.com/watch?v=j4v58FqP2QY>

me parece que la competencia de la empatía es fundamental para dar sentido y sensibilidad a la diversidad de personas que se acerquen a ella procedentes de diferentes estratos sociales, diferentes culturas, diferentes grupos de edad o sociales. Me parece extraordinario el poder de la biblioteca para re-armar a la sociedad contra la intolerancia y los prejuicios, considerando la diversidad como una oportunidad de enriquecimiento vital.



*Vídeo: Empatía. Mirando la vida desde otros corazones [vii]*

## **LAS HABILIDADES O ARTES SOCIALES**

Necesitamos tomar conciencia de que los estados de ánimo de los demás nos afectan. De forma sutil –y no tan sutil, como apunta Goleman (2012)– cada uno de nosotros contribuye a que los demás se sientan un poco mejor –o un poco peor– en una escala que va desde lo emocionalmente tóxico a lo emocionalmente nutritivo. Desde estos sentimientos positivos se alienta la cooperación, la equidad, la colaboración y el rendimiento global del grupo, demostrando que estos grupos son más eficaces y reportan más beneficios. Además pensemos que los usuarios de la biblioteca desarrollarán sentimientos positivos hacia ésta dependiendo en gran medida del modo como les hagan sentir las personas que la representa, a saber, los bibliotecarios. De entre las competencias que definen la habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás, nos detendremos en las siguientes:

*Liderazgo* o inspirar y guiar a los individuos y/o a los grupos. Para G. Fernández Dávila (2002) a medida que las empresas se orientan más hacia el cliente y a medida que la informática y el conocimiento se convierten en la base de la actividad laboral, la jerarquía en el trabajo deja de ser el mejor mecanismo para dirigir la actividad de la empresa, imponiéndose por tanto nuevos roles que los líderes tienen que asumir. Goleman (2014, 82 y ss.) establece seis estilos de liderazgo entre los que destaca el coercitivo, el orientativo, el afiliativo, el participativo, el imitativo y el capacitador. Los líderes más eficaces integran cuatro o más de los seis estilos, pasando al que resulta

vii [http://www.youtube.com/watch?v=swWi4YYrX\\_8](http://www.youtube.com/watch?v=swWi4YYrX_8)

más apropiado frente a una situación de liderazgo dada. El líder es el espejo que refleja la propia experiencia del grupo, es el que expresa más emociones.

Las competencias de un líder son en primer y en segundo lugar, competencias emocionales, desde competencias personales como la motivación del logro, la confianza en sí mismo y el compromiso, las competencias sociales como la influencia, la conciencia política y la empatía. En tercer lugar, nos encontramos con competencias cognitivas.

A mí me parece que es la biblioteca la que debe convertirse en líder entre las distintas agencias, instituciones y espacios públicos de acceso al conocimiento. En contacto diario con los usuarios- lectores- deben ser los verdaderos catalizadores del cambio, desafiando prácticas de lectura, promoviendo cambios no sólo en los que se refiere a las fuentes de información impresas o digitales, sino a los formatos de lectura y consulta, proponiendo este espacio como lo que es, un espacio al servicio del usuario, donde éste puede hallar respuestas a demandas e interrogantes relativos a la información y a la documentación.

Pensemos que el liderazgo se refiere a la adaptación eficaz a los cambios provocados por la época tan incierta y fugaz que nos ha tocado vivir. Ser catalizador del cambio haciendo realidad día a día que otra biblioteca es posible, una en la que usuario siga sintiendo que entra en un espacio donde sus necesidades y expectativas de integrarse en una comunidad global de lectores es posible, me parece un reto alcance de la biblioteca pública.



*Vídeo: Entrevista D. Goleman: Inteligencia social y Liderazgo [viii]*

*Colaboración y cooperación.* Entramos ya de lleno en las competencias emocionales y preferentemente sociales que hacen que formemos un buen equipo. Cuando un equipo genera sinergia, su puntuación promedio excede con mucho a la mejor puntuación individual (Goleman, 2012, 281). ¿Qué es lo que hace que un equipo funcione mucho mejor que el más capacitado de sus integrantes? La respuesta la hallamos en la relación entre sus miembros, en lo que venimos llamando la química existente entre ellos. En su base, un trabajo en equipo eficaz requiere en primer lugar

viii <https://www.youtube.com/watch?v=7Qv0o1oh9f4>



establecer una pauta de cooperación y colaboración entre los miembros del grupo. Pensemos que la capacidad de un grupo para gestionar las emociones de una manera inteligente desempeña un importante papel en sus procesos de relación y eficacia. V. Urch Druskat y S. B. Wolff (2013, 211) definen la Inteligencia Emocional Grupal, como la capacidad de un grupo para generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo. Son estas creencias colectivas las que facilitan el desarrollo de la cooperación y colaboración entre los integrantes del grupo.

Es importante trabajar todos a una, promoviendo un clima de amistad y cooperación, buscando y alentando las oportunidades de colaboración. Como dice C. Cherniss (2013, 39): “Los equipos emocionalmente inteligentes muestran precisamente el tipo de cooperación, compromiso y creatividad que resultan cada vez más importante para la eficacia organizativa”.



Vídeo. Trabajo en equipo [ix]

*Habilidades de equipo.* Las personas dotadas de esta competencia alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación; despiertan la participación y el entusiasmo; consolidan la identidad grupal, el compromiso de grupo; cuidan al grupo y su reputación, compartiendo los méritos. Formar parte de un equipo donde todos sus miembros disfruten con los que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación y del liderazgo de los equipos. Para ello es importante compartir una misma motivación, generar una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos.

Las competencias que diferencian a los equipos eficaces de los mediocres son las siguientes (Goleman, 2012, 301):

- Empatía o comprensión interpersonal.
- Cooperación y unificación de esfuerzos.
- Comunicación abierta, explicación de las normas y las expectativas y comparación entre los miembros del equipo de bajo rendimiento.
- Adecuada motivación de logro que impulsa al equipo a prestar atención al *feedback* de sus resultados y a desear hacer mejor las cosas.

ix <http://www.youtube.com/watch?v=stDeBT6MhrU>

- Autoconciencia en el sentido de evaluar sus puntos fuertes y débiles como equipo.
- Estimulación de la iniciativa y mantenimiento de una actitud activa que aliente la resolución de problemas.
- Confianza en el equipo.
- Flexibilidad en el modo de afrontar las tareas colectivas.
- Conciencia de la organización.
- Establecimiento de vínculos con otros equipos.



Vídeo: Trabajo en equipo [x]

¿Cómo puede una organización como por ejemplo la biblioteca pública alentar las competencias emocionales de sus equipos?

El primer paso (R. L. Jacobs, 2013, 249 y ss.) sería crear un entorno alentador, es decir, valorar dicha competencia y comunicar la importancia de la misma a sus miembros. Para ello es importante que los líderes de dicha organización muestren competencias emocionales ante sus equipos.

En segundo lugar hay que *calibrar la disposición* frente al cambio tanto a nivel individual como organizativo. Se ha demostrado que el aprendizaje adulto se aprovecha mejor cuando es autodirigido. Los individuos se sienten motivados para cambiar cuando comprometen sus ideales y aspiraciones.

En tercer lugar, una *evaluación individual* que nos revele cuáles son nuestros puntos fuertes y sus limitaciones. Esta evaluación se convertirá en el catalizador del proceso de cambio, ya que los individuos sentirán una discrepancia entre su yo ideal y la retroalimentación de su yo real.

En cuarto lugar, *proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento*. Mejor si es inmediata, específica y conductual. Pensemos que la retroalimentación es una importante herramienta motivacional.

Y por último, *contar con apoyo*, ya sea a través de los orientadores o *coaching* orientativos u organizando grupos de apoyo o de referencia para aquellos que hayan iniciado programas de formación en competencias emocionales.

x <https://www.youtube.com/watch?v=6NCE2xtUHQU>

Goleman y Cherniss (2013, 301) establecen el siguiente proceso para el aprendizaje social y emocional (ASE) en las organizaciones empresariales:

En primer lugar hay que establecer las etapas por las que las personas pasan antes de estar listas para emprender esfuerzos a fin de cambiar:

1. *Pre-contemplación*, en la que la persona no tiene ningún interés ni planes en cambiar.
2. *Contemplación*, los individuos son conscientes de algunos de los posibles beneficios del ASE, pero siguen sin estar seguros de si es deseable y posible trabajar en la mejora de su propia competencia emocional.
3. *Preparación*, etapa en la que las personas deciden someterse (Compromiso) al programa de cambio personal y hacen planes concretos para ello.
4. *Acción*.
5. *Mantenimiento*.

En las fases de pre-contemplación y contemplación se procurará crear un entorno favorecedor. Pensemos que la motivación de los participantes estará muy determinada por el entorno social de la organización. El liderazgo marcará la pauta.

En segundo lugar, se calibrará la disponibilidad o motivación de los participantes, ayudándoles a reconocer los beneficios de la IE, a evaluar su propia competencia emocional y proporcionándoles retroalimentación. Asimismo se convertirá el proceso de aprendizaje en autodirigido, y por último, los participantes deberán creer que es posible realizar cambios.

En la tercera fase, se ayudará a los participantes a establecer objetivos claros, significativos y posibles.

En la cuarta fase, la primera tarea a la hora de pasar a la acción es asegurarse de que los participantes tienen claro qué competencias van a desarrollar y cómo lo harán. Se utilizarán modelos y se fomentará la práctica y la repetición a lo largo de un período de tiempo extenso.

Y para terminar, en la última etapa, la de mantenimiento, es importante vacunar a los participantes contra las adversidades e incorporar acciones de seguimiento y apoyo.

En conclusión, las investigaciones revelan la importancia de que las empresas, en este caso, las bibliotecas como organización, formen a la gente en habilidades que van desde la escucha y el liderazgo hasta la elaboración de un equipo y el modo de abordar el cambio. Para Goleman (2012), estamos empezando a comprender y a aceptar que el éxito depende de más factores que la mera capacidad intelectual o la destreza técnica y que, para poder sobrevivir, y ciertamente poder prosperar en el cada vez más turbulento e incierto mercado laboral se requiere otro tipo de

habilidades que tiene que ver con las cualidades internas de flexibilidad, iniciativa, optimismo, motivación y adaptabilidad. Además de cualidades que tienen que ver con la eficacia grupal e interpersonal, es decir la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas y con la eficacia dentro de la misma organización, su predisposición a participar activamente y su potencial de liderazgo.

Muchas gracias por su atención y espero sinceramente que mi disertación haya cumplido las expectativas con las que han entrado en esta sala.

## BIBLIOGRAFÍA

- BATT, C. (2006). “La biblioteca pública del siglo XXI”, en VV. AA. III Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas, Ob.cit. pp. 378-388.
- BOYATZIS, R.E. (2013). “Cómo y porqué los individuos son capaces de desarrollar inteligencia emocional”, en GOLEMAN y CHERNISS (Ed.), Ob.cit., pp. 319-342.
- BOYATZIS, R.; MCKEE, A. y JOHNSTON, F. (2008). *Líder emocional. Manual de uso*, Barcelona, Deusto.
- CAMPAL GARCÍA, M<sup>a</sup> F. (2006). “Bibliotecas públicas: escenarios para el aprendizaje”, en VV.AA. III Congreso Nacional de Bibliotecas públicas, Ob.cit., pp.33-40.
- CHERNISS, C. y GOLEMAN, D. (2013). “Un modelo de formación en inteligencia emocional”, en GOLEMAN y CHERNISS (Ed.), Ob.cit., pp. 289-317.
- FERNÁNDEZ BERROCAL, P. y RAMOS DÍAZ, N. (Ed.) (2005). *Corazones inteligentes*, Barcelona, Kairós.
- FERNÁNDEZ DÁVILA, G. (2005).”Liderazgo inteligente en las organizaciones del siglo XXI”, en FERNÁNDEZ BERROCAL y RAMOS DÍAZ (Ed.), Ob.cit., pp. 397-428.
- GOLEMAN, D. (2012). *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. (Ed.) (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona, Kairós.
- GOLEMAN; D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, Barcelona, Ediciones B.
- GÓMEZ HERNÁNDEZ, J.A. (2007). “Biblioteca integración: de la extensión bibliotecaria a los procesos de inclusión social y digital”, en GIMENO PERELLÓ, J., et al. (Coords.). *De volcanes llena: biblioteca y compromiso social*, Gijón, Trea, pp.343-372.
- GOWING, M.K. (2013). “Medición de la competencia emocional individual”, en GOLEMAN y CHERNISS (Ed.), Ob.cit., pp.133-202.

- IFLA/UNESCO (2001). Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de Bibliotecas Públicas. (Recurso electrónico).
- IFLA (Trend report) (2013). ¿Surcando las olas o atrapados en la marea? Navegando el entorno en evolución de la información. (Recurso electrónico).
- JACOBS, R.L. (2013). “Utilizar funciones de recursos humanos para aumentar la inteligencia emocional”, en GOLEMAN y CHERNISS (Ed.), Ob.cit., pp.233-258.
- MARQUINA, J. (2013). *Informe APEI sobre Bibliotecas ante el siglo XXI: Nuevos medios y caminos*. (Recurso electrónico, disponible en <http://www.apei.es>.)
- MARTÍN LÓPEZ, A. Et al. (2006). “Bibliotecas por la convivencia: un proyecto bibliotecario cooperativo en la Comunidad de Madrid”, en VV.AA. III Congreso Nacional de Bibliotecas públicas, Ob.cit., pp. 139-148.
- MORGADO, I. (2010). *Emociones e inteligencia social*, Barcelona, Ariel.
- SOCCAVO, L. (2013). *Inventar juntos las nuevas mediaciones del libro*, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Junta de Castilla y León, Lectyo.com.
- URCH DRUSKAT, V y WOLFF, S.B. (2013). “Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo” en GOLEMAN y CHERNISS (Ed.), Ob.cit., pp. 203-230.
- VV.AA. (Ed.) (2006). III Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas. La biblioteca pública, espacio ciudadano. Actas. Madrid, Ministerio de Cultura. (Recurso electrónico).
- WebJunction (Comp.)(2014), *Competency Index for library Field* (Recurso electrónico).