



*Consultora de Ciencias de la Información*

*Buenos Aires*

*Argentina*

**Serie**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Área: Gestión

**La biblioteca que aprende**

**Mg. Analía Bedrosian**

**Septiembre 2016**

**N° 062**

ISSN 1852 - 6411

Copyright Consultora de Ciencias de la Información

Editor: Patricia Allendez Sullivan. Asistente Editorial: Analía Bedrosian

Bedrosian, Analía

La biblioteca que aprende. Buenos Aires: Consultora de Ciencias de la Información, 2016.

ISSN 1852 – 6411

1. Gestión del Conocimiento. 2. Biblioteca. 3. Recursos Humanos. 4. Cultura Institucional.

I. Título

## Resumen

La gestión del conocimiento es un concepto que proviene del área empresarial y cuya aplicación permite dinamizar los procesos de toda organización, haciéndolos más adecuados a cada situación. El aprender todos juntos a resolver problemas, participando de manera activa y aplicando la suma de conocimientos individuales nos permite potenciar el trabajo grupal y enriquecer los saberes de los individuos que integran los equipos de trabajo. Es una buena práctica para implementar en nuestras bibliotecas convirtiéndolas en bibliotecas que aprenden y en las cuáles los profesionales obtienen un alto grado de satisfacción profesional y los usuarios se sienten acompañados y cuidados por estos profesionales.

## Introducción

Sabemos que el conocimiento se conforma por datos que consideramos como unidad semántica, información a la que se llega por un conjunto de datos y finalmente llegamos al conocimiento que es un conjunto de información.



Actualmente la gestión del conocimiento es muy importante en la obtención de ventajas competitivas en las organizaciones, este concepto se centraliza en el capital intelectual, que son los miembros de la organización, y pone especial énfasis en la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito, desarrollando el concepto de la espiral del conocimiento.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento proviene del área empresarial y asocia los siguientes conceptos:

- Política de innovación permanente
- Marketing estratégico
- Política de recursos humanos
- Dirección por objetivos
- Calidad total
- Reingeniería de procesos.

Se podría decir que la gestión del conocimiento se resume en: *información + gestión de recursos humanos*. Éste puede ser el binomio del *nuevo paradigma* de gestión de las corporaciones en los inicios del nuevo siglo.

Es en este contexto que nos referimos a una concepción de gestión de recursos humanos donde lo importantes es la participación, el compromiso, la motivación y la corresponsabilidad de los empleados, que, asociada con las nuevas tecnologías de la información, crean las condiciones para este nuevo avance en la cultura empresarial.

Esta modalidad de gestión convoca a incrementar y explotar los conocimientos que posee el personal de la organización, promueve el trabajo en equipo y el concepto de que compartir los conocimientos en la organización aumenta los niveles de rentabilidad.

Implementar este concepto en las bibliotecas resulta muy importante. Estas poseen unas grandes ventajas, pues los miembros de una biblioteca demuestran un alto entrenamiento en el uso de la información.

Podemos decir, entonces, que la finalidad de este trabajo es el de aplicar estos conceptos en el trabajo diario de un profesional de las Ciencias de la Información.

### **Las organizaciones inteligentes**

Una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior (empleados) y con su exterior (en este caso sus clientes).

Partiendo de esta breve noción trataremos de explicar cómo se puede conseguir que una organización sea inteligente.

Lo importante es contar con una filosofía de gestión, para ello hay que realizar un análisis de su desempeño interno que permitirán construir estrategias de largo plazo y a partir de estas pautas surgirá la filosofía de gestión.

Como herramientas hay que tomar en cuenta:

- ❖ El desarrollo del perfil organizacional a partir de su historia
- ❖ Definir un marco filosófico y una misión: creencias, principios y objetivos

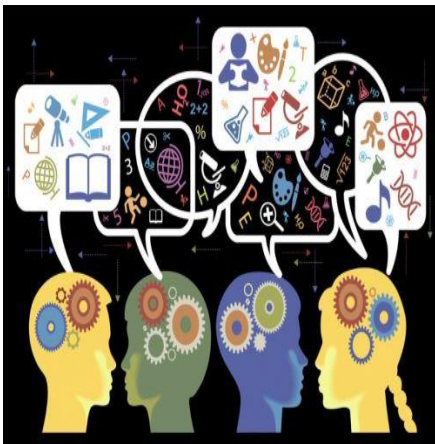
- ❖ Definir qué competencias son adecuadas para cada puesto de trabajo

Para alcanzar esas competencias es fundamental que el personal reflexione sobre lo que hace y como puede mejorar su desempeño.

Es importante desarrollar un plan estratégico y contar con un documento en el que queden registradas todas las decisiones.

Ahora profundicemos un poco más lo que estamos expresando. El conocimiento es el resultado de una interacción mental (percepción–reflexión–interpretación). Se aplica solamente a un único contexto que es el situado en ese momento.

La información, las habilidades, las destrezas, los modelos mentales y las experiencias son la base o materia prima para la obtención del conocimiento y por ser una interacción mental es propio solamente de las personas.



El conocimiento es un insumo básico para la toma de decisiones, que a su vez, permiten resolver problemas y alcanzar la satisfacción de necesidades que conducen al desarrollo humano. Lo importante es que el conocimiento se reproduce en cada ciclo de retroalimentación como nueva información.

Las organizaciones que aprenden se basan en el conocimiento, o sea, están diseñadas para manejar ideas e información y cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas. En las organizaciones inteligentes la gente transmite constantemente su aptitud para crear los resultados que desea, y

surgen nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente aprende a aprender en conjunto.

Ese aprendizaje genera innovación, procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones, por lo tanto, genera la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales.

Se trata de una filosofía de gestión que tiende a utilizar un conjunto de procesos y sistemas, provocando que el capital intelectual de la organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Indudablemente, gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico.



Es la forma adecuada de devolver a las personas su capacidad de pensar y auto organizarse. La organización del conocimiento es una organización repensada donde existe liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y también, desde luego, en el uso creativo de las tecnologías de la información.

En ese marco, Stewart (1998), propuso algunos principios para la administración del capital intelectual:

1. Las empresas no son dueñas de los capitales humanos y clientes; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último, con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje - si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo - la empresa será la principal beneficiaria.
3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos, que son: propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y estratégicos porque su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de



- controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes.
4. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe estar al alcance de la mano: lo que puede ser necesario debe ser accesible.
  5. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros.
  6. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no producirán grandes ganancias.
  7. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones, no se debe confundir la economía "real" con la "intangible". Antes la información servía de apoyo al negocio "real", ahora es el negocio real.
  8. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión, acompañado por espíritu emprendedor. En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no se valora por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia.

Cuando los individuos se sienten responsables por su participación en la empresa, interactúan con los clientes y saben cuáles conocimientos y destrezas estos valoran.

Stewart, establece una comparación interesante en relación a lo que sucedería si un empleado de un banco deja su trabajo y se lleva todo el dinero de la caja

de seguridad, en este caso, la empresa llamaría inmediatamente a la policía. Sin embargo, todos los días cientos de trabajadores se van de sus empresas llevándose consigo la riqueza de conocimiento de la compañía y la mayoría de la gente lo ve como algo normal en el mundo laboral. Uno de los activos más importantes de una empresa es el conocimiento, las destrezas y experiencia de los empleados, el capital intelectual.

El desarrollo de las nuevas tecnología de la comunicación e información, facilita a las organizaciones una mayor competencia y eficiencia para gerenciar su capital intelectual, así como para brindar nuevos servicios, productos y generar nuevos proyectos. La gestión del capital intelectual ha adquirido una importancia especial para el éxito de una organización.

Senge (1992) propone cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

La visión compartida estimula el compromiso y los esfuerzos. El aprendizaje en equipo permite a los individuos superar el límite de la visión individual y alcanzar el crecimiento profesional. Se incentiva la motivación para aprender continuamente con el apoyo de los integrantes del equipo de trabajo. Lo más importante de las cinco disciplinas que plantea Senge es la capacidad de desarrollar un pensamiento sistémico que considere las interrelaciones internas y externas de cada acción y la capacidad de ver el todo y no solo las partes. La transferencia del aprendizaje individual al organizacional se consigue cuando los miembros de la organización hacen explícitos y transferibles sus modelos mentales.

### **La espiral del conocimiento**

La creación de nuevo conocimiento en las organizaciones no se basa necesariamente en procesar información objetiva, sino que tiende a saber aprovechar las tácitas y subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y poner esas ideas a disposición de toda la organización para ser utilizadas. La clave está en el compromiso del personal y la identificación con la misión de la organización.

El nuevo conocimiento empieza con el individuo, ese conocimiento personal luego se transforma en conocimiento de la organización, y adquiere valor para todos sus miembros. Así en como la organización se convierte en creadora de conocimiento.

Existen dos formas diferentes de conocimiento, por un lado está el conocimiento explícito que es formal y sistemático, por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido.

Y por otro lado, el conocimiento tácito que es muy personal, resulta muy difícil expresarlo formalmente y comunicarlo a los demás. Son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales.

Nonaka (2000), propone cuatro formas básicas de creación de conocimiento en una organización:

- ❖ **Socialización:** De tácito a tácito. Consiste en la relación comunicativa que se establece entre dos o más personas a través de la conversación donde se comparten experiencias por medio de exposiciones orales, valores, emociones, principios o sentimientos en torno a la situación o tema objeto de la reunión. Como resultado de esta operación, queda un conocimiento consensuado o contextualizado de tipo tácito. Como ese conocimiento nunca se hace explícito no puede ser aprovechado por toda la organización.

- ❖ **Exteriorización:** De Tácito a explícito. Es también una relación comunicativa entre dos o más personas. No puede ser manejada de manera independiente de la operación de socialización, pues se trata de ir formalizando los conceptos contextualizados allí.

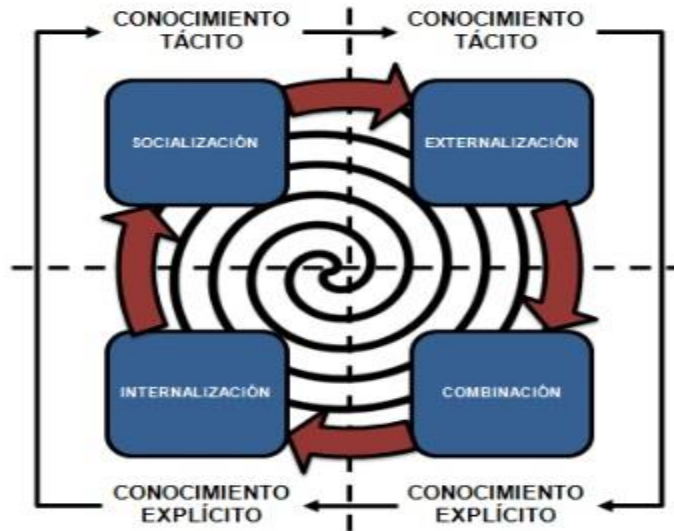
Los conocimientos consensuados se perfeccionan a través de diálogos, discusiones, reflexiones, y análisis. Se utiliza un lenguaje figurativo por medio de metáforas y analogías que resaltan las similitudes entre distintos conceptos. Se van estableciendo entre los conceptos relaciones más formales y rigurosas. Cada una de las partes y de las relaciones entre ellas, que conforman el problema, asunto o cuestión tratado, queda plenamente identificado, conformando un cuerpo de conocimiento coherente y muy consistente.

El conocimiento que aquí se transforma, es un conocimiento conceptual, y es de tipo explícito. Es un conocimiento muy original y creativo, producido por los participantes.

- ❖ **Combinación:** De explícito a explícito. Cuando los conocimientos se hacen externos pueden ser combinados o relacionados para producir conocimientos nuevos, novedosos o innovadores. Se reúne el conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, y se puede categorizar, confrontar, clasificar, añadir, quitar, sintetizar, analizar, reconfigurar, y producen un conocimiento relacionado o sistémico: se conectan conceptos para generar una visión más amplia; un sistema.

- ❖ **Interiorización:** De explícito a tácito. El conocimiento formalizado debe ser incorporado a la base de los conocimientos tácitos de los miembros de la organización y extenderse por toda la organización. Los empleados amplían, extienden y modifican su propio conocimiento tácito.

Una organización generadora de conocimientos emplea estas modalidades en una interacción dinámica, a modo de una "Espiral del Conocimiento". Puede observarse el proceso a través del siguiente gráfico.



### **La espiral del conocimiento de Nonaka**

La creación de conocimiento es un proceso para hacer explícito lo tácito e incide directamente en cómo la organización se estructurará y definirá sus funciones y responsabilidades.

Es más amigable optar por una estructura descentralizada y flexible con menos niveles jerárquicos y adoptar un estilo de dirección de carácter coordinador tendiendo al desarrollo y formación de las personas, incentivando el desempeño, la iniciativa y la colaboración. Será necesario fomentar los equipos de trabajo, descentralizar la toma de decisiones. Permitiendo de este modo, crear y transferir el conocimiento.

Honda y Canon son dos empresas que se rigen por principios como establecer una organización duplicada. Esta duplicación es importante porque estimula una comunicación y un diálogo constante entre los empleados y por ende este procedimiento facilita la transmisión de conocimiento tácito.

Se crean equipos de trabajo que desarrollan distintos enfoques acerca de un mismo proyecto, y luego los miembros de ambos equipos se juntan y exponen las ventajas y desventajas de sus propuestas. Así se estimula a los integrantes,

quiénes tienen la posibilidad de analizar el proyecto desde una diversidad de perspectivas.

Resulta sumamente óptimo incluir este proceso en los cambios que se decidan implementar en una biblioteca que emplea la gestión del conocimiento. De este modo se hace partícipe a los empleados que se identifican y comprometen con el proyecto aportando su punto de vista, intercambiando ideas y al no ser imposiciones, aceptando los cambios satisfactoriamente.

Otra manera de crear duplicidad es la estrategia de rotación del personal. La rotación permite a los empleados conocer la organización desde múltiples perspectivas. De este modo, el conocimiento de la organización se hace mucho más fluido y más fácil de llevar a la práctica. Un ejemplo es rotar a los profesionales en los sectores de procesos técnicos y referencia.

El libre acceso a la información de la organización también sirve para generar duplicidad. Consideramos que la información debe estar disponible para todos los miembros de la organización, es la única manera de trabajar conscientemente por el bien de la misma.

En la biblioteca los portales intranet son un excelente espacio donde se hace accesible la información relacionada a los procesos internos y permiten la comunicación y la colaboración continua. También en ellos pueden encontrarse los manuales de procedimientos generales o específicos que permitirán que todo el personal sepa que se hace y cómo se hace.

La gestión del conocimiento hace uso de determinadas herramientas que permiten la difusión y el rápido acceso al conocimiento como las tecnologías de la información y la comunicación. Es importante la conectividad. Invertir tiempo y energía en los procesos y tecnologías que estimulan las relaciones entre las

personas. Esto implica la creación de comunidades y redes, estimulando la interacción entre los compañeros.

Para la creación de nuevos conocimientos será necesario construir una organización abierta al aprendizaje que tenderá a maximizar el rendimiento de las capacidades, aptitudes y conocimientos de su personal, elevando así la productividad.

Los conocimientos individuales se pueden desarrollar de diversas maneras, por ejemplo mediante la educación y la formación adicional (la lectura de libros y diarios), el aprendizaje a partir de las redes electrónicas, el aprendizaje en el trabajo, el aprendizaje mediante la experiencia, la investigación, el desarrollo y la innovación personal.

Implementar la modalidad de gestión del conocimiento en la biblioteca permite alcanzar la innovación y la mejora, tanto de los productos como de los servicios que puede ofrecer, aprovechando la inteligencia y la creatividad de los empleados, utilizando como insumo básico la información. En un entorno de trabajo de estas características es fundamental escuchar las ideas, sugerencias, cambios, propuestos por el personal de la organización, orientados a mejorar los productos y servicios que se ofrecen al usuario. Por eso la gestión del conocimiento pone énfasis sobre los empleados, su capital intelectual y las relaciones humanas.

### **Algunas características básicas de la organización que aprende**

Gairín Sallán (2000:73) señala que

"Las organizaciones aprenden cuando la ejecución de las tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente ya sea porque los procedimientos internos se

mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo menos disfuncional".

Consideramos que una organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma a sí misma continuamente.

Veamos algunas características distintivas de las organizaciones que aprenden:

<p><b>Estrategia</b></p>	<p><b>Desarrollo Continuo</b>          Dirigido a la misión.          Corto y mediano plazo.          Racional e intuitivo.          Activo y proactivo.</p>
<p><b>Estructura</b></p>	<p><b>Redes orgánicas</b>          Unidades y equipos combinados flexiblemente.          Descentralización.          Coordinación a través de la discusión.</p>
<p><b>Cultura</b></p>	<p><b>Cultura orientada a las tareas</b>          Flexible.          Orientada a la resolución de problemas.          Creativa.</p>
<p><b>Sistema</b></p>	<p><b>Sistema de apoyo</b>          Información para reflexionar "sobre el sistema"          Información para actuar "dentro del sistema"          Lidiar con lo complejo.</p>



Por lo tanto, una organización aprende cuando analiza las actuaciones y las experiencias de los individuos que las componen.

Los individuos aprendemos cuando analizamos el por qué de lo que nos ha sucedido, por qué sucedió una cosa u otra, en definitiva cuando avaluamos nuestra actividad, y hacemos nuestro el resultado de dicha evaluación tanto si la actuación permite la consecución del objetivo propuesto, como si por el contrario no permite la consecución del mismo y no actuamos de ese modo en las mismas situaciones.

Si los individuos aprendemos de este modo lo mismo les sucede a las organizaciones. Analizar las actuaciones de las mismas, los resultados obtenidos, deseados y no deseados, esperados y no esperados, buscar las razones del éxito o del fracaso, modificando aquello que no ha dado los resultados esperados y afianzar aquellas prácticas que han permitido alcanzar los objetivos propuestos, es lo que permite el avance organizacional.

Transformar las bibliotecas en organizaciones que aprenden, supone que el Director de Biblioteca ejerce el rol de motor que impulsa dicho cambio, tratando de guiarla hacia una visión compartida, al mismo tiempo que la administra; o sea, el Director de Biblioteca ejercerá el papel de líder y de gestor. Una Biblioteca aprende si avanza con respecto a las prácticas anteriores.

## **Conclusión**

Si implementamos el concepto de gestión del conocimiento en nuestras bibliotecas, la transformamos en una organización inteligente. Esto nos permite obtener grandes ventajas al momento de administrarla, ya que, favorece el crecimiento de cada uno de los miembros, eleva el entusiasmo del personal

pues el individuo siente que se valoran sus propuestas. Por lo tanto, el desarrollo del capital intelectual es lo que le da un valor agregado a la biblioteca.

Al residir el conocimiento en los individuos, es normal que no se encuentre siempre disponible donde y cuando se necesite; por tal motivo, es importante identificar y calificar las fuentes de conocimiento y crear las condiciones óptimas para permitir la transferencia del mismo, de este modo, el personal comparte sus saberes y experiencias con el equipo de trabajo.

Las bibliotecas que pretenden convertirse en organizaciones que aprenden deberán establecer que todo el personal debe participar en la identificación y solución de problemas, observando sus entornos interno y externo para obtener beneficios en cuanto a sus usuarios, productos y servicios por ofrecer.

## **Bibliografía**

Correa Uribe, G.; [et al.]. (2008). "Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología". En: Revista Interamericana de Bibliotecología. 31, 1, 85-108.

Gairín Sallán, J. (2000). "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden". En: Educar, 31-85.

Henao Cálad, M.; Arango, M. P. (2004). *Los mapas conceptuales como estrategia de conversión de conocimientos en la gestión del conocimiento*. Colombia: Universidad EAFIT.

Maritza Osorio Núñez. (2003). "El capital intelectual en la gestión del conocimiento". En: ACIMED 11, 6.

Nonaka, I. (2000). "La empresa Creadora de conocimiento". En: Harvard Business Review, Gestión del conocimiento, 23-49

Pérez González, D.; Solana González, P. (2006). "Intranets: Medición y valoración de sus beneficios en la organización". En: El profesional de la Información 15, 5, 331-341.

Pérez Rodríguez, Y.; Coutín Domínguez, A. (2009). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci040605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci040605.htm)

Peris Bonet, F. J.; [et al.]. (2002). "Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: Equidad, confianza y objetivos compartidos, como reto de la gestión del conocimiento" En: Cuadernos CC.EE y EE. 43, 41-56.

Rojas Mesa, Y. De la gestión de la información a la gestión del conocimiento Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci02106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm)

Sánchez Avillaneda, M.R. (2007). "La biblioteca como una organización que aprende". En: Biblioteca Universitaria, Nueva época 7, 2, 100-109.

Saorín Pérez, T.; Rodríguez Muñoz, J. V. (2004). *Los portales bibliotecarios*. Madrid: Arcos/Libros.

Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Juan Granica.

Stewart TA. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.