



# BIBLIOTECAS QUE APRENDEN DE SÍ MISMAS: EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Adriana Di Doménico\*  
Graciela De Bona\*\*

*El artículo presenta conceptos básicos de la Gestión por el Conocimiento, pretendiendo abrir un camino para el gerenciamiento de unidades de información, mediante esta teoría. Se destaca la existencia de Comunidades de Práctica funcionando en Bibliotecas, además, se advierte del valor intrínseco que estas Comunidades presentan, y su aporte a la Gestión por el Conocimiento, convirtiéndose en una herramienta de gran utilidad. Las Bibliotecas poseen en sus recursos humanos su mayor fortaleza, utilizarlos como forma eficiente de gerenciamiento es una estrategia posible.*

Organizaciones que Aprenden.- son aquéllas en las que la gente expande continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desea, donde esquemas nuevos y amplios de pensamientos son la fuente, donde la aspiración colectiva se manifiesta libremente, y donde la gente se encuentra aprendiendo constantemente y cómo hacerlo en conjunto. (Senge, P. 1990)

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La "Sociedad de la Información", "Sociedad del Conocimiento" y la "Sociedad del Aprendizaje". Estas tres expresiones pretenden representar a la sociedad moderna y están revelando algunas de las más importantes transformaciones que han acaecido en estos últimos años y que van a seguir produciéndose en los venideros.

---

\* - \*\* Investigadoras del Grupo Técnicas de Gestión, que pertenece al Centro de Investigaciones de la Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP).  
Profesionales de las Ciencias de la Información de la Biblioteca Central de la UNMdP (<http://biblio1.mdp.edu.ar/>).  
Maestrandos de la Maestría en Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP

\* Correo electrónico: [adidomen@mdp.edu.ar](mailto:adidomen@mdp.edu.ar)

\*\* Correo electrónico: [gradebo@mdp.edu.ar](mailto:gradebo@mdp.edu.ar)



De los muchos conceptos en los que se puede definir a la cultura, nos inclinamos a conceptualizar uno, para generar un concepto de manera unívoca, podemos ver a la Cultura: como el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos; también definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas, etc.

Podemos acordar en considerar a la cultura como un **medio**, el que *permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común*, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

Cabe señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados dando como resultado el concepto de institucionalización. Cuando esto ocurre, adquiere vida propia, además de la de sus miembros.

El concepto de *Cultura Organizacional* se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Las Bibliotecas poseen características culturales propias según la escala de ubicación geográfica, según su especialidad o especialización.

También las Bibliotecas, como cualquier otra organización, tiene parte de una *cultura dominante* y diversas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y *forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe*. Generando un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento, serán únicos a lo largo de la toda la organización.

Una cultura organizacional así, facilitaría que se *genere el compromiso con algo superior al interés personal*, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de todo la organización.

Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por lo demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

La **cultura que comparte el conocimiento**, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos.



¿Cómo puede existir una cultura organizacional de compartición del conocimiento? Por medio de varios elementos repetitivos:

- Un proceso de selección ágil, dinámico y acorde a la misión y visión del entorno
- Aquellos criterios para la evaluación de aportaciones
- La forma en que las aportaciones y usos del conocimiento son recompensados
- Las actividades que permiten canalizar el conocimiento adquirido

Sincréticamente, podemos considerar nueve características primarias, que concentran la esencia de la cultura organizacional:

1. La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos. (elemento a tener muy en cuenta para definir, como se hará mas adelante las *Comunidades de Práctica*)

2. Énfasis en el *grupo*: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

3. El enfoque hacia las personas: Las decisiones del gerenciamiento, toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán, en los miembros de la organización.

4. La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

5. El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta y los procesos por los que pasan y/o actúan de los individuos.

6. Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean, innovadores y arriesgados. Esta característica sólo se presenta en algunas Bibliotecas, aquellas que innovan sus servicios y productos documentales, como factor de competencia.

7. Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento. En general los Directores o Jefes de Bibliotecas no regulan este tipo de aspectos. Pero, siempre son los que destacan las actitudes de desempeño de sus gerenciados.

8. El *perfil hacia los fines o los medios*: De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. Si bien



no se puntualiza que el fin justifica los medios, si se considera la manera de innovación de pasajes para acceder al objetivo en contextos o entornos dificultosos.

9. El enfoque hacia un *sistema abierto*: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos. De los cuales las Bibliotecas pretenden no mostrar signos de influencia. Algunas Bibliotecas se sienten a sí mismas como, entidades milenarias e intocables, y creen que los cambios producidos por el entorno no pueden afectarlas.

## EL CAPITAL INTELECTUAL

“La fuente de toda riqueza, es una condición  
del ser humano, el conocimiento”  
Drucker P. 1994

En el mundo súper competitivo actual en que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no **son los activos tangibles**, tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos. Sino los **activos intangibles** que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa.

A estos activos intangibles se les denomina **Capital Intelectual** y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor para la empresa.

La gerencia de los activos intangibles constituye el núcleo de la nueva economía, en la que la información, el conocimiento, el denominado capital intelectual y humano y el capital del conocimiento se convierten en los ejes rectores y protagónicos esenciales.

Los conocimientos que generan valor o el Capital Intelectual son la clave del éxito de las empresas que compiten en el contexto económico, político, social y tecnológico de nuestro tiempo, y su papel en el futuro será con toda seguridad cada vez más relevante.

Podemos resumir estos conceptos en que: los datos, una vez asociada a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

La Gestión por el Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos



relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión por el Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

El propósito de la gestión por conocimiento en una empresa es el de **MATERIALIZAR** sobre la base a una organización, a sistemas de gestión, a mecanismos de adquisición, creación, protección, difusión, estructuración, explotación y distribución las capacidades del saber tecnológico, organizativo y de servicio, para mantener una posición competitiva en el mercado. Decimos materializar en el sentido de hacer del conocimiento el bien económico **capitalizable, observable, transmisible, valorable y objeto de intercambio con fines de crear riqueza dentro de la empresa y en el exterior de la misma.**

## LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

“Una comunidad de práctica es un grupo de individuos que han estado trabajando juntos durante un largo período, y que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. Además, han elaborado sus propios mecanismos de confianza, porque todos saben lo que cada uno de ellos es capaz de hacer. Eso permite que, dentro de la comunidad, las ideas fluyan muy fácilmente” (Brown, 2000).

Estas Comunidades se dan en todo tipo de situaciones de interacción entre personas, en las Bibliotecas aparecen muy marcadamente reflejadas entre el personal (profesional o no) de las diferentes áreas. Si la Bibliotecas posee poco personal, esta población será una Comunidad en sí misma, de tener gran cantidad de personas trabajando los lazos de fortalecimiento se dan entre aquellos que conformen el equipo de Procesamiento Técnico, Referencia, etc.

Estas redes escapaban a cualquier organigrama, no poseen ningún reconocimiento ni designación oficial, no son supervisadas por nadie y, por supuesto, distan mucho de constituir equipos de trabajo diseñados por la organización. Son naturales, espontáneas, sustentadas en el compromiso, el respeto, la cooperación, la libertad para expresar ideas, la empatía y la compenetración (Sánchez, 2002).

Las comunidades de práctica emergen con fuerza en las organizaciones más avanzadas como baluartes del aprendizaje informal, el libre intercambio de ideas y la cooperación entre compañeros. Se sitúa la *zona de desarrollo próximo*, en donde el sujeto si bien tiene algún conocimiento requiere de “ayuda” para abordar lo que se le presente. Esta “ayuda” no es otra cosa que el ámbito de conocimientos de otros sujetos. No obstante para que esto se dé, se espera que cada sujeto inmerso en la dinámica, sea consciente de lo que puedan ofrecer a los demás y acepte su ayuda. Debe tenerse presente que el conocimiento visto de esta manera no reside en el individuo, sino más bien entre ellos.



Como toda estructura, las Comunidades de Práctica poseen un ciclo con etapas claramente establecidas. Wenger (s.f.) destaca dos estadios de importancia **Unión y Actividad**, en ellos se consolida una Comunidad de Práctica y logra generar conocimiento.

En la Unión se pone en evidencia las potencialidades en áreas particulares, tal suceso se vincula con el llamado *conocimiento tácito y explícito*. Este conocimiento no está supeditado a reglas y es difícil de operacionalizar a través de definiciones y teniendo su origen en la experimentación repetida de una actividad durante largos años. La etapa de Unión es una dinámica social caracterizada por la confianza, lo que facilita que se conformen las comunidades y puedan darse los intercambios de perspectivas.

La Actividad es el momento en que se cristaliza el conocimiento grupal producto de la interacción de sus miembros, lo que a su vez incide sobre el conocimiento y roles de sus miembros. El pasaje del conocimiento tácito a explícito es en buena medida la piedra angular del conocimiento organizacional.

Desde la Gestión por el Conocimiento, el gerenciamiento de Comunidades de Práctica requiere:

- Identificación de comunidades potenciales.
- Las comunidades de práctica no deben ser creadas a partir de cero.
- En las Bibliotecas existen como un hecho cotidiano. Se les debe respetar una infraestructura mínima.
- Uso de métodos no convencionales para medir su aportación, desde oír historias de sus miembros hasta la contrastación de los resultados reales de estas historias.

### **SÍNTESIS A MODO DE CONCLUSIÓN:**

Las comunidades de práctica añaden valor a las Bibliotecas y son una herramienta de fundamental importancia para el gerenciamiento de las mismas, debido a que:

- En buena medida son un espacio donde los miembros de la Biblioteca pueden expresar libremente su manera de abordar problemas.
- Surgen a partir de la necesidad de un grupo de individuos que identificados con su trabajo buscan en sus compañeros alternativas para resolver problemas generando conscientemente o no conocimientos.



- Las Comunidades de Práctica, se mantienen unidas en el tiempo por el simple deseo de sus integrantes.
- No impide a sus miembros pertenecer a múltiples comunidades, ni entorpece el trabajo de estos en sus equipos formales de trabajo.
- Generan beneficios a la Biblioteca y contribuyen con la optimización de procesos.
- Dan al proceso de gestación de conocimiento organizacional un carácter social.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BROWN, Jul (2000). Una visión distinta y prodigiosa. *Revista Gestión*, (2):89-94.

SANCHEZ, Laura (2002). *Reportajes*. [En línea] <http://www.topjobs.es/management2/reportajes2/reportaje110301.asp>

WENGER, E. (s.f.). *Communities of Practice: Learning as a Social System*. [En línea] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop>.

#### BIBLIOGRAFÍA:

BUENO CAMPOS, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164):207-229, 1998.

BUKOVITZ, W.; WILLIAMS, R. Knowledge Pool. *CIO Magazine*, July 15, 2000.

CAMELO, C. *La estrategia de diversificación interna: Una aproximación desde la teoría basada en el conocimiento*, Madrid: Civitas, 2000.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S. El capital intelectual, *Gestión 2000*, Barcelona, 1999.

EUROFORUM. *Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual*. Madrid : Euroforum, 1998.

FERNÁNDEZ E.; MONTES, J.E.; VAZQUEZ, C.J. Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y Organización*, (20):83-98, 1998.

FERNÁNDEZ RODRIGUEZ. Z.; SUÁREZ, I. La Estrategia de la Empresa desde una perspectiva basada en los recursos, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3):73-92, 1996.





ITAMI, Hiroyuki. *Mobilizing invisible assets : the key for successful corporate strategy*, (s.l.) : E.Punset y G.Sweeney, 1989.

LLORIA, M. B. El conocimiento como recurso y capacidad: un análisis de la ventaja competitiva, *En: Octavo Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, Sep. 1998. (Working Paper)

ORDOÑEZ, P. Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual, *En: Octavo Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, Sep. 1998.

## SITIOS WEB DE INTERÉS:

### CAPITAL INTELECTUAL

Webs de Interés	Revistas	Consultoras – Proveedores
<a href="http://www.measuring-ip.at/English/airc.html">http://www.measuring-ip.at/English/airc.html</a>	<a href="http://www.mcb.co.uk/jic.htm">http://www.mcb.co.uk/jic.htm</a>	<a href="http://www.kmworld.com/i.cfm?">http://www.kmworld.com/i.cfm?</a>
<a href="http://www.wu-wien.ac.at">http://www.wu-wien.ac.at</a>	<a href="http://www.ipmag.com">http://www.ipmag.com</a>	<a href="http://www.arthurandersen.com">http://www.arthurandersen.com</a>
<a href="http://www.iikm.com">http://www.iikm.com</a>		<a href="http://www.ey.com/home.asp">http://www.ey.com/home.asp</a>
<a href="http://www.tacit.com">http://www.tacit.com</a>		<a href="http://www.gemcon.com">http://www.gemcon.com</a>
<a href="http://www.kmtool.net/knowledgemaps.htm">http://www.kmtool.net/knowledgemaps.htm</a>		<a href="http://www.sveiby.com.au">http://www.sveiby.com.au</a>
<a href="http://www.learnerfirst.com">http://www.learnerfirst.com</a>		<a href="http://www.intcap.com">http://www.intcap.com</a>
<a href="http://www.hyperknowledge.com">http://www.hyperknowledge.com</a>		<a href="http://www.knowcorp.com">http://www.knowcorp.com</a>
		<a href="http://www.skandia.se">http://www.skandia.se</a>
<a href="http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm">http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm</a>		<a href="http://www.tbroker.co.uk/intellectual_capital/services.htm">http://www.tbroker.co.uk/intellectual_capital/services.htm</a>
<a href="http://www.montague.com">http://www.montague.com</a>		<a href="http://www.eknowledgecenter.com">http://www.eknowledgecenter.com</a>
<a href="http://www.worldtradeconf.com/mvic/">http://www.worldtradeconf.com/mvic/</a>		<a href="http://www.incap.com">http://www.incap.com</a>
<a href="http://ipcenter.bna.com/pic/">http://ipcenter.bna.com/pic/</a>		<a href="http://www.intellcap.com.au.html">http://www.intellcap.com.au.html</a>
<a href="http://web.bna.com/iplw.htm">http://web.bna.com/iplw.htm</a>		<a href="http://www.ravindra.com">http://www.ravindra.com</a>
<a href="http://www.pof.com.au">http://www.pof.com.au</a>		<a href="http://www.wick.com">http://www.wick.com</a>
<a href="http://www.wipo.org">http://www.wipo.org</a>		<a href="http://www.icmgroup.com">http://www.icmgroup.com</a>
<a href="http://www.emerald-library.com">http://www.emerald-library.com</a>		<a href="http://www.icex.com">http://www.icex.com</a>
<a href="http://www.hellobrain.com">http://www.hellobrain.com</a>		<a href="http://www.montague.com">http://www.montague.com</a>
<a href="http://www.5campus.com">http://www.5campus.com</a>		<a href="http://www.knowinc.com">http://www.knowinc.com</a>





<a href="http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic">http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic</a>		<a href="http://www.syntrek.com">http://www.syntrek.com</a>
<a href="http://www.sveiby.com.au/IntangAss/CompanyMonitor">http://www.sveiby.com.au/IntangAss/CompanyMonitor</a>		<a href="http://www.altera.com/ipmegastore">http://www.altera.com/ipmegastore</a>
<a href="http://www.intellectualcapital.net">http://www.intellectualcapital.net</a>		<a href="http://www.skyrme.com">http://www.skyrme.com</a>

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN:

<b>Webs de Interés</b>	<b>Consultoras- Proveedores</b>
<a href="http://www.irl.org">http://www.irl.org</a>	<a href="http://www.entarga.com">http://www.entarga.com</a>
<a href="http://kmi.open.ac.uk/~simonb/org-knowledge">http://kmi.open.ac.uk/~simonb/org-knowledge</a>	
<a href="http://www.tlainc.com/tlaolr.htm">http://www.tlainc.com/tlaolr.htm</a>	
<a href="http://www.haygroup.es">http://www.haygroup.es</a>	
<a href="http://www.learning-org.com">http://www.learning-org.com</a>	