

## Comparte y aprende - una receta para aprender

*Traducción al español del documento original: "Share and learn - a recipe for learning".*

*Traducido por: Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID) - Grupo de Asesoría Documental, S.L., Madrid, España.*

### **Teemu Rauhala**

Escuela de Ciencias de Información, Universidad de \*Tampere, \*Tampere, Finlandia.  
Dirección de email: [teemu.rauhala@uta.fi](mailto:teemu.rauhala@uta.fi)

### **Maritta Harjunpää**

Escuela de Ciencias de Información, Universidad de Tampere, Tampere, Finlandia.  
Dirección de email: [maritta.harjunpaa@uta.fi](mailto:maritta.harjunpaa@uta.fi)

### **Anki Mölläri**

Helsinki Biblioteca de Ciudad, Helsinki , Finlandia.

Dirección de email: [anki.mollari@helsinki.fi](mailto:anki.mollari@helsinki.fi)



Esto es una traducción al español de "Share and learn - a recipe for learning."  
Copyright © 2013 por *Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID)*. Este trabajo está disponible en los términos de la licencia Creative Commons Attribution 3.0 Unported License:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

---

### **Resumen:**

*Las bibliotecas, como cualesquiera otros organismos públicos, se enfrentan a tiempos tumultuosos. Para las bibliotecas no es sólo la crisis financiera la que ha llevado a recortes presupuestarios, lo cual crea incertidumbre para las bibliotecas. Al mismo tiempo las bibliotecas están re-pensando y re-evaluando su posición en la sociedad de la información. La supervivencia y el éxito dependen de la adaptabilidad, la innovación y la flexibilidad. Esto, a su vez requiere cambio organizativo permanente.*

*Los profesionales Finlandeses en C. C. de la Documentación están bien preparados y hay abundancia de oportunidades de formación disponible para ellos durante su carrera profesional. Las bibliotecas finlandesas tienen buen potencial para experimentar y desarrollar ideas nuevas. Hay quienes son innovadores y punteros, siempre probando cosas nuevas. También los hay que no son tan entusiastas en cuanto a aprender cosas nuevas. El compartir y el aprender de sus pares es necesario. Esta receta para aprender es una herramienta sencilla de usar y fácil de adoptar con este fin.*

*Es nuestra intención que estas recetas para aprender promuevan el compartir y el aprendizaje entre compañeros. Del mismo modo que a las personas les gusta intercambiar recetas de cocina, podrían intercambiar recetas para aprender. Adoptar una receta que alguien ha creado será más fácil y se relacionará con otros procesos organizativos.*

**Palabras clave:** aprendizaje entre pares, aprendizaje grupal, apoyo de los pares, apoyo de colegas, apoyo grupal, conocimiento compartido, aprendizaje organizativo,

---

## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo proporcionará una visión de un proyecto de desarrollo nacional finlandés, en el que la Biblioteca de la Ciudad de Helsinki y la Biblioteca de la Ciudad de Kouvola junto con La Escuela de Ciencias de Información en la Universidad de Tampere están desarrollando métodos para promover organizaciones de aprendizaje. Nos centramos en métodos para compartir las habilidades, conocimiento y saber hacer de uno con sus iguales, dentro de las organizaciones o incluso entre organizaciones. Este documento mostrará un caso acerca del compartir, al cual llamamos “La receta para compartir”. Actualmente está siendo diseñado e implementado en las bibliotecas de Helsinki y Kouvola.

La receta para compartir es un método sencillo para compartir vuestras habilidades, conocimiento y saber hacer con vuestros colegas. Incluye por ejemplo instrucciones paso a paso sobre cómo organizar un concierto con jóvenes locales. También puede tratarse de un determinado conjunto de destrezas propias de alguien en la biblioteca, que se enseñará a otros.

El enfoque de este documento presenta la receta para compartir y comentar las experiencias que hemos acumulado cuándo hicimos el proyecto piloto del concepto en las Bibliotecas de la Ciudad de Helsinki y de Kouvola. Este concepto es objeto de un ensayo piloto en el marco de un proyecto llamado “Osaavat verkostot”, financiado por el ESF (Fondo Social europeo). La traducción inglesa es “Redes habilidosas” o “Redes con talento”.

En este proyecto, deseamos compartir lo aprendido en la Biblioteca de la Ciudad de Helsinki y la Biblioteca de la Ciudad de Kouvola. En ambas bibliotecas se han desarrollado muchos proyectos y conceptos de servicio nuevo a lo largo de los años. Dos de estos son la Sala de Medios Audiovisuales y la Oficina Urbana.

La oficina urbana se creó dentro de la Biblioteca de la Ciudad de Helsinki y se ha convertido en una parte de sus funciones. Un objetivo de nuestro proyecto es empezar una oficina urbana en la Biblioteca de la Ciudad de Kouvola. Para tener éxito en esto, es necesario aprender cómo se hizo en Helsinki. El conocimiento acumulado ha de ser compartidos entre el personal de Helsinki y Kouvola.

La Sala de Medios Audiovisuales está situada en la Biblioteca de la Ciudad de Kouvola. Es un sitio donde la biblioteca organiza toda clase de eventos, como conciertos, noches de juego y exposiciones de arte. Los eventos están organizados en cooperación con otras organizaciones pero también con la juventud local. La Sala de Medios Audiovisuales tiene un equipamiento muy completo y la gente joven participa en la planificación y organización de estos eventos.

Tanto la Oficina Urbana como La Sala de Medios Audiovisuales han generado valiosos conocimientos y habilidades especiales entre el personal. Estas habilidades y conocimientos deberían ser compartidos con otras bibliotecas con el fin de que ellas también puedan desarrollar servicios y actividades similares.

En otras palabras, el aprendizaje grupal, el compartir, la transferencia de conocimiento tácito y la creación de comunidades de práctica son los elementos troncales en nuestro proyecto. Los individuos aprenden y a través de su proceso de aprendizaje, las organizaciones aprenden. No estamos diciendo que el aprendizaje no haya ocurrido antes. Lo que estamos intentando hacer es desarrollar herramientas para el compartir y el aprendizaje grupal que sean de uso sencillo y fáciles de adoptar. También queremos enlazar esta práctica de compartir con otros procesos y sistemas de la organización, R. R. H. H., por ejemplo.

## **2 LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

Antes de prestar atención a las recetas echaremos un vistazo a temas relacionados con nuestra materia. Estamos interesados en cómo se comparte lo aprendido: habilidades, conocimiento, conocimiento tácito, lecciones aprendidas, etc. No son sólo los individuos los que aprenden, sino también los equipos, las comunidades y organizaciones. De hecho, estamos hablando de aprendizaje organizativo.

Pensamos que el compartir denota aprendizaje grupal. Para las organizaciones es cada vez más crucial que promuevan el aprendizaje grupal, especialmente en organizaciones intensivas en conocimiento. El aprendizaje grupal junto con un fuerte apoyo de los pares es un elemento importante del aprendizaje organizativo. El compartir y el aprendizaje grupal son medios para construir y fomentar las comunidades de práctica. Compartir es aprender, y aprender es cambiar – esto va para individuos tanto como para organizaciones.

### **2.1 La organización que aprende**

El concepto de la organización inteligente (learning organization, organización que aprende) ha sido ampliamente utilizado desde que Peter Senge lo introdujo en su libro *La Quinta Disciplina* (1990). Hay fuertes aserciones teóricas según las cuales el aprendizaje organizativo es crucial para el éxito y la supervivencia organizativos (Dixon, 1992; Friedman, Lipschitz & Popper, 2005; Senge, 1990).

Según Peter Senge (1990, p.3) las organizaciones inteligentes son “organizaciones donde las personas continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde se fomentan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde se liberan las aspiraciones colectivas, y donde las personas continuamente están aprendiendo a ver juntos el todo”. El razonamiento básico para tales organizaciones es que en situaciones de cambio rápido sólo las que son flexibles, adaptables y productivas sobresalen. Para que esto ocurra, argumenta, las organizaciones deben ‘descubrir cómo aprovechar el compromiso y la capacidad de las personas para aprender a todos los niveles’. (Senge, 1990, p. 4).

Senge también habla de dimensiones tales como construir un equipo y una visión compartidos que crean una distinción entre organizaciones tradicionales y organizaciones inteligentes. (Senge, 1990, p. 69).

El concepto de organización inteligente incorpora la idea de que las personas tienen que aprender para que la organización aprenda. Los individuos adquieren habilidades, conocimiento y saber hacer, y con el tiempo aquellas habilidades, conocimiento y saber hacer se transfieren o son adoptados por la organización. El vínculo entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo es fundamental. ¿Cómo es posible esta transferencia o adopción en bibliotecas? Los profesionales Finlandeses de C.C. de la Documentación están bien preparados y hay abundancia de formación disponible para ellos durante su carrera profesional. Aun así, no es de ningún modo evidente que todo esto llevará automáticamente al aprendizaje organizativo.

### **2.2 La importancia de compartir vuestro conocimiento**

Titi Amayah describe en su estudio el determinante del compartir conocimiento en organizaciones del sector público. (2013). Según Titi Amayah, el compartir conocimiento es visto cada vez más como crítico para la efectividad organizativa en la economía basada en el conocimiento. El compartir conocimiento entre empleados impacta significativamente en el rendimiento de las organizaciones, del sector tanto privado como público. Como resultado, el compartir conocimiento ha ganado en importancia en las organizaciones que buscan obtener ventaja competitiva. (Felin & Hesterly, 2007).

El compartir conocimiento presenta retos para las organizaciones. Primero, el conocimiento tácito de los empleados, por su propia naturaleza, es difícil de transferir. Segundo, el compartir conocimiento

es típicamente voluntario (Lin, Lee & Wang, 2009). Las organizaciones pueden gestionar más eficazmente los recursos de conocimiento solamente si los empleados están dispuestos a compartir su conocimiento con los colegas.

Ardichvili (2008) identifica algunos determinantes del compartir conocimiento entre empleados en organizaciones del sector público. Ardichvili (2008) sugirió que factores motivacionales, facilitadores, así como barreras, influyen el compartir conocimiento. La motivación es un prerequisite necesario para el compartir conocimiento (p. ej., Ardichvili, 2008; Zboralski, Salomo & Gemuenden, 2006). Como el conocimiento reside dentro de los individuos, no puede ser compartido eficazmente si los individuos no están motivados para hacerlo. Por tanto, es importante lograr una mejor comprensión de los factores que motivan el compartir conocimiento. Tres categorías de factores motivadores tienen un impacto en la disposición para compartir un determinado conocimiento con otros empleados: beneficios personales, consideraciones relacionadas con la comunidad, y consideraciones normativas.

Además de los factores motivacionales, la disposición para compartir el conocimiento puede ser fomentada todavía más por facilitadores. Los facilitadores del compartir conocimiento incluyen la cultura organizativa, el capital social, y la confianza. Una vez un individuo está motivado para participar en actividades para compartir conocimiento, los facilitadores favorecen una verdadera provisión de información.

Los empleados también podrían enfrentarse a barreras organizativas que impiden el compartir conocimiento. Las barreras que pueden impedir a los empleados compartir el conocimiento con colegas incluyen el clima y estructura organizativos. Cuando se puede eliminar las barreras y promover el compartir conocimiento, los empleados pueden diseminar y gestionar su conocimiento más eficazmente. La transferencia eficaz de capacitación es una parte importante del proceso de aprendizaje en una organización inteligente. Desde nuestro punto de vista, esta transferencia se hace compartiendo. Aun así, las organizaciones carecen de estructuras apropiadas que promuevan el compartir. El compartir suma las habilidades, conocimiento y saber hacer en las organizaciones. Sin compartir o transferencia de capacitación, no hay organización inteligente. El compartir es también eficaz en convertir el conocimiento tácito en tangible.

### **2.3 Comunidades de práctica**

En el estudio de Titi Amayah, se halló que las consideraciones relacionadas con la comunidad eran los más fuertes pronosticadores del compartir conocimiento en organizaciones públicas (Titi Amayah, 2013). Por lo tanto los gestores del sector público habrán de prestar atención especial a programas y actividades que se puedan diseñar para desarrollar un sentido de comunidad entre compañeros de trabajo. Las organizaciones del sector público que busquen animar o facilitar la gestión del conocimiento entre sus empleadas podrían fomentar la formación de comunidades de práctica. El compartir eficaz, el aprendizaje grupal y el apoyo entre pares requieren comunidades de practica tanto como requieren un clima organizativo de apoyo.

## **3 LA RECETA COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE**

Las bibliotecas ya no son sitios sólo para el almacenamiento de libros y otros materiales o sitios donde estos se prestan, sino que son también escenario de eventos y otras actividades. Estos días, las bibliotecas públicas son productoras de eventos, lo cual las hace muy idóneas para otras actividades. Las bibliotecas escenario de eventos son también apropiadas para actos educativos sobre medios de comunicación, lo cual fortalece su función en el campo de la educación en medios de comunicación.

Los profesionales de Biblioteconomía y Documentación de las bibliotecas públicas finlandesas están bien formados, pero para producir eventos requieren habilidades que un bibliotecario normalmente necesita aprender más tarde en su vida laboral porque la mayoría de los eventos los lleva a cabo el propio personal bibliotecario. Hay abundancia de oportunidades de formación continuada para

bibliotecarios. Aun así, no es evidente que todo esto llevará al aprendizaje organizativo. Como resultado, hay bibliotecas públicas que cuentan con algunos bibliotecarios que tienen las habilidades clave necesarias para organizar eventos, pero también hay algunas bibliotecas donde no se organizan eventos en absoluto. Por tanto, es importante encontrar métodos para compartir habilidades y saber hacer entre el personal de la biblioteca e incluso entre bibliotecas.

Las organizaciones carecen de métodos apropiados para promover el compartir. Nuestro proyecto de desarrollo se ha centrado en promover el compartir y aprender unos de otros. Los resultados del trabajo de desarrollo en nuestro proyecto son dos herramientas: a) la receta de eventos y b) plan de apoyo entre pares. El objetivo ha consistido en desarrollar herramientas fáciles y agradables de utilizar, que no lleven demasiado tiempo ni sean demasiado complicadas.

Las recetas de eventos se centran en el compartir conocimiento para organizar diversas clases de eventos en bibliotecas, por ejemplo talleres de vídeo para niños de 10 a 17 años o un evento de esculturas de nieve para todos los ciudadanos en Kouvola. Las recetas de evento pueden describirse como recetas de cocina. Imaginemos que habéis hecho una sopa muy buena. Escribís una receta de sopa que compartís con vuestros amigos y ellos ahora pueden hacer la misma sopa con ayuda de vuestra receta. Los trabajos de receta de evento se desarrollan de la misma manera, es una instrucción paso a paso sobre cómo organizar un evento. El propósito es que todo el mundo que ha organizado alguna clase de evento documente el proceso en un formulario de receta. La estructura de la documentación ha sido preparada como parte del proyecto, para hacer el proceso de documentación fácil. Cuando alguien más ve la receta, puede organizar la misma clase de evento por si mismo/a con ayuda de la receta.

A veces puede ser difícil hacer buena sopa la primera vez por tu cuenta y puede ser bueno tener alguien a tu lado, alguien que ya lo ha hecho antes. Así que la segunda herramienta que desarrollamos es un plan de soporte entre pares, un plan documentado que clarifica el proceso de apoyo y contiene los objetivos del proceso, su programa y fases. Puede que no necesites apoyo entre iguales cuando haces comida rápida, pero cuando haces comida de gourmet el plan de apoyo grupal ciertamente puede ser una buena ayuda.

Veamos el ejemplo siguiente: un bibliotecario ha organizado un concierto con jóvenes locales. Después del evento el bibliotecario ha documentado el proceso de organización en la receta de evento. Otro bibliotecario quiere organizar el mismo evento otra vez cuando ve la receta. Pero es un poco inseguro/a de su propia habilidad para arreglar tal evento así que pide el apoyo del bibliotecario experimentado. Rellenan el formulario de plan de apoyo entre pares y solicitan de sus superiores la aceptación del plan. El bibliotecario novato ahora puede organizar el concierto con ayuda de la receta de evento y el soporte del colega experimentado.

Las primeras versiones de ambas herramientas están ahora completas, incluyendo su aspecto visual que ha sido diseñado por profesionales. Por ahora el personal del proyecto ha documentado las primeras veinte recetas de evento. Ahora estas recetas y las herramientas se probarán en las dos bibliotecas públicas implicadas en el proyecto. Se han previsto talleres a finales de mayo en las bibliotecas, los participantes en los talleres son personal de biblioteca, personas que tal vez documenten ellas mismas recetas de evento en el futuro. Las herramientas se ajustarán si necesario basándose en la retroalimentación de los participantes en el taller.

#### **4 PASOS SIGUIENTES – ADOPCIÓN**

El proyecto de desarrollo acabará al final de este año, antes de esto las herramientas han de ser aceptadas por el conjunto de la administración de biblioteca y el personal. Por ahora han sido presentados en unas cuantas reuniones de administración en ambas bibliotecas. Las actitudes hacia las herramientas han sido positivas. Como ya hemos visto, nuestro proyecto se centra en el compartir habilidades y conocimiento sobre organización de eventos, pero en algunas reuniones los participantes

incluso han tenido ideas sobre cómo utilizar la herramienta de receta para compartir habilidades también en otras situaciones.

Nuestros próximos pasos en el proyecto son para diseminar el uso de las nuevas herramientas que hemos desarrollado. Nuestro objetivo es convertirlas en práctica diaria en las dos bibliotecas implicadas en el proyecto. Es muy importante conseguir primero el apoyo de la administración de las bibliotecas para que las herramientas sean presentadas en varias reuniones de gestión en ambas bibliotecas. Además de esto necesitamos darlas a conocer a fondo entre el personal de la biblioteca entera. Por lo tanto los talleres piloto continuarán en otoño así como la información sobre las herramientas en varias reuniones de personal.

Estas recetas con el plan de apoyo entre pares pueden utilizarse de muchos modos distintos. Hemos empezado con la idea de una receta de evento donde el objetivo es para compartir lecciones aprendidas respecto a la organización de un evento en la biblioteca. Pero pueden ser ideales para compartir otra clase de conjuntos de habilidades, también, por ejemplo e-habilidades. La demanda de e-habilidades continuará aumentando en una sociedad y una economía basadas en el conocimiento. Las e-habilidades están convirtiéndose en un ticket de entrada importante para el mercado de trabajo pero también para encontrar trabajos mejores. Se necesitan e-habilidades para la competitividad, el crecimiento y el empleo en el siglo XXI. La orientación de empleados nuevos requiere compartir y aprender entre iguales. Esperamos ver también que nuestras herramientas se usen en el proceso de orientación. Para tener éxito en esto, es importante que los gestores y los dirigentes de equipo realicen el potencial que estas herramientas tienen.

## 5 CONCLUSIONES

Los profesionales finlandeses en Biblioteconomía y Documentación están bien preparados y hay abundancia de formación disponible para ellos durante su carrera profesional. También, la competición para los puestos de trabajo es evidente: hay muchos solicitantes para las posiciones abiertas. Para ser competitivo, uno necesita educación básica más amplia y de más nivel y la tendencia está subiendo. Esto, junto con la alta calidad de la educación en Finlandia, lleva a que lleguen a las bibliotecas profesionales bien formados.

Aun así, no es evidente que las habilidades, conocimiento y saber hacer estén siendo transferidos o compartidos entre pares. Con nuestro proyecto apuntamos a crear herramientas sencillas de usar y fáciles de adoptar que ayudarán a compartir y transferir. Hemos adoptado la idea de una receta para nuestras herramientas.

Las recetas de evento se centran en el compartir conocimiento para organizar diferentes tipos de eventos en bibliotecas. Son instrucciones paso a paso sobre cómo organizar un evento. También pueden usarse para compartir conocimiento tácito y varias habilidades, etc. Lo importante es disponer de herramientas fáciles de utilizar y que exista un clima que fomente el uso de estas herramientas.

Junto con las recetas para aprender hemos creado un plan para el apoyo mutuo entre pares, el cual es un plan documentado que aclara el proceso de soporte y la adopción de una receta de evento. Con estas herramientas queremos hacer más fácil el aprendizaje entre pares y añadir transparencia al proceso. A veces es bueno hacer procesos de aprendizaje más abiertos y dejar a todo el mundo en la biblioteca ver que existen. El ver que alguien está tomando tiempo para ayudar a otro a aprender cosas nuevas de hecho lo hace más aceptable. Esto puede darse en vuestra propia biblioteca, o incluso entre sucursales o ciudades.

El objetivo de nuestro proyecto de desarrollo conjunto es introducir herramientas y procesos de aprendizaje entre pares conducentes al aprendizaje individual y organizativo en bibliotecas. A raíz de este aprendizaje, las bibliotecas desarrollarán sus servicios y continuarán siendo ejes vitales en sus comunidades.

## Referencias

- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- Dixon, N. (1992). Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals, *Human Resource Quarterly*, 3(1). 29-49.
- Felin, T. and Hesterly, W.S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Friedman, V., Lipshitz, R. & Popper, M. (2005). The mystification of organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 19-30.
- Lin, H.F., Lee, H.S. & Wang, D.W. (2009). Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science*, 35(1), 25-44.
- Senge, P (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Random House.
- Titi Amayah, A.(2013). Determinantes of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454 – 471.
- Zboralski, K, Salomo, S. & Gemuenden, H.G. (2006). Organizational benefits of communities of practice: a two-stage information processing model. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 37(6), 533-552.