

Bibliotecas académicas como organizaciones inteligentes. Una perspectiva rumana

Traducción al español del documento original: "Academic Libraries as Learning Organisations. A Romanian Perspective".

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

Octavia-Luciana Madge

Departamento de Ciencias de la Información y Documentación, Facultad de letras,
Universidad de Bucarest, Bucarest, Rumanía.

Dirección de correo electrónico: octavialucianamadge@yahoo.com



Esto es una traducción al español de "Academic Libraries as Learning Organisations. A Romanian Perspective." 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:

La organización inteligente parece ser el modelo ideal al que todas las entidades deben orientarse hoy en día, sobre todo en el contexto de la necesidad de maximizar su capacidad de respuesta a la complejidad de los desafíos y cambios en el ambiente externo, muchos de los cuales se dan en el proceso de implementación de la función de gestión del conocimiento. Las bibliotecas de los países desarrollados occidentales se han movido más rápido en esta dirección y también han innovado mucho durante los últimos 20 años en cuanto a sus prácticas internas y servicios de información para los usuarios, demostrando que tienen todo lo necesario para ser una organización inteligente. Pero, ¿cuál es la situación de las bibliotecas de otros países? En 2004-2009 se realizó una investigación sobre gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas rumanas que resultó en el desarrollo de un modelo estratégico para la implementación de este proceso y también un marco para la creación de una cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos en estas entidades. En 2012 retomamos nuestra investigación en el ámbito de las bibliotecas académicas rumanas, esta vez centrándonos en su transformación en organizaciones inteligentes y en sus relaciones de cooperación. Este documento presentará los resultados de uno de los estudios de la línea de investigación actual, el cual trató de determinar si hay actitud receptiva e interés en convertirse en organizaciones inteligentes, si las bibliotecas académicas rumanas muestran las características y prácticas que definen una organización inteligente, cómo el aprendizaje es percibido a nivel de directores de estas bibliotecas, cómo se aborda el tema de la mejora

continua, y que programas de aprendizaje internos están presentes. El estudio se basa en el resultado de las entrevistas con los directores de las bibliotecas académicas y jefes de sus sucursales en Rumania. Las entrevistas se realizaron a través de correo electrónico mediante un cuestionario entidaddo y abierto. Incluso si los resultados de nuestro estudio no representan el ejemplo más vibrante de las bibliotecas como organizaciones inteligentes y no están relacionados con la experiencia de las bibliotecas de los países occidentales, lo consideramos como un ejemplo pertinente y edificante de la situación actual y de cómo funcionan las cosas en el ámbito de las bibliotecas académicas de un país europeo oriental en términos de aprendizaje e intercambio de experiencias profesionales.

Palabras clave: bibliotecas académicas, aprendizaje, organizaciones inteligentes, conocimiento compartido, Rumania

1 INTRODUCCIÓN

Un elemento fundamental para la supervivencia y el éxito en el actual entorno cambiante de las organizaciones es el aprendizaje. La capacidad de adaptarse a los cambios y tener éxito en la sociedad globalizada es altamente dependiente de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. El aprender puede ayudar a las organizaciones a situarse delante de la competencia (Abell y Oxbrow, 2002).

El aprendizaje y la organización inteligente se han convertido en temas de actualidad en la literatura de gestión de los últimos 20 años, especialmente en el contexto del interés en la gestión del conocimiento. La cultura organizacional, que debe ser orientada hacia el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, la colaboración, el diálogo, el trabajo en equipo, la confianza, y la creatividad, desempeña un papel clave tanto en la aplicación de la gestión del conocimiento como para convertir la organización en organización inteligente.

El aprendizaje puede ayudar a las organizaciones a aumentar su capacidad para responder a los desafíos actuales y también para regenerar y desarrollar sus conocimientos organizativos. Caracterizado por Sydänmaanlakka (2002) como un complejo proceso creativo, el aprendizaje también se describe como "la conexión natural entre el trabajo y la innovación" (Brown y Duguid, 2000). Puede ser considerado como un proceso que nunca termina y hoy en día es una parte integral del trabajo de todo el mundo (Gregory, 2000). Ali et al. van más allá y abordan el aprendizaje generativo, que aumenta la capacidad de la organización "para adaptarse a situaciones inesperadas y dinámicas, y de reaccionar creativamente" (Ali et al., 2006:561).

2. LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Muchos términos se han utilizado para indicar la organización exitosa del futuro: la organización competente (Sánchez, 2001), la organización inteligente (Sydänmaanlakka, 2002), la organización abierta (Addleson, 2000), etc. y el principal elemento común es el hecho de que se basa en el aprendizaje y que tiene una cultura organizacional que presta apoyo a la interacción entre los empleados y el intercambio de conocimientos. La organización inteligente es percibida como el modelo ideal que deberían seguir todas las entidades, pero, según Senge, convertirse en una organización inteligente requiere una estrategia para poder prever los cambios, reaccionar y responder a los mismos (Senge, 1990). Al mismo tiempo, según Gregory (2000), construir una organización inteligente es una actividad arriesgada porque se trata de crear una nueva cultura organizacional.

Pero, ¿qué es una organización inteligente? Una de la definición más citada es la de Senge, que considera las organizaciones inteligentes como "(...) organizaciones donde la gente continuamente expande su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva se fija libre y donde las personas están continuamente aprendiendo a ver juntos el todo". (Senge, 1990:3)

Los especialistas (Stacey, 2001; Sydänmaanlakka, 2002; Sánchez, 2001) han analizado los diferentes niveles donde el aprendizaje puede ocurrir: individual, grupal y organizativo, y se diseñaron modelos que ilustran la interacción entre estos niveles.

Vat, en su definición, enfatiza precisamente estos aspectos de transferencia del aprendizaje de un nivel a otro y de renovación organizativa: "una organización que ayuda a la transferencia de aprendizaje de los individuos a un grupo, proporciona renovación organizativa, mantenimiento de una actitud abierta hacia el mundo exterior y apoya un compromiso de conocimiento". (Vat, 2006:537)

Para Gregory la esencia de una organización inteligente es "la adaptación a los entornos y circunstancias cambiantes" (Gregory, 2000:161) y para esto se requieren acciones a todos los niveles. Koenig y Srikantiah consideran que "la organización inteligente es la creencia de que en última instancia, lo que crea y distingue una organización exitosa es su éxito en crear y compartir información y conocimientos. En definitiva, es el éxito en el aprendizaje". (Koenig y Srikantiah, 2000:27)

Sin embargo, para definir brevemente la organización inteligente podemos referirnos a sus cinco principales actividades, identificadas por Garvin: "la resolución sistemática de problemas, la experimentación con nuevos enfoques, el aprender de las experiencias pasadas, el aprender de las mejores prácticas de los demás y la transferencia de conocimiento rápidamente y eficientemente en toda la organización". (Garvin, 1993 citado en Gregory, 2000:162)

3 LAS BIBLIOTECAS ACADÉMICAS EN UNA ÉPOCA DE CAMBIO

Como cualquier otras organizaciones en la sociedad contemporánea, las bibliotecas podrían beneficiarse de muchas ventajas como organizaciones inteligentes, especialmente teniendo en cuenta los cambios en las tecnologías, en las prácticas y expectativas de los usuarios, la creciente competencia y el incremento de los recursos digitales.

Al analizar las principales características de una organización inteligente, Jain y Mutula (2008:10) mencionan el libre intercambio de información, la apertura, el aprender de los errores, el conceder poder a los empleados, el sistema de recompensas y reconocimiento, la gestión participativa, etc. entre otros, y observa las similitudes entre una organización inteligente y una organización intensivamente basada en el conocimiento. Consideran que con el fin de convertirse en organizaciones inteligentes, las bibliotecas "(...) debe crear el clima para el cambio y la innovación (...) y promover una cultura de aprendizaje colectivo, el intercambio de conocimientos y la colaboración". (Jain y Mutula, 2008:13)

Durante los últimos 20 años muchas bibliotecas en los países desarrollados occidentales implementaron nuevos procesos de gestión como la gestión del conocimiento y comenzaron el proceso de su transformación en organizaciones inteligentes, innovando mucho en cuanto a sus prácticas organizativas y de sus servicios de información para los usuarios. En otros países como Rumania se ralentizó el avance en esta dirección por varias razones.

Como parte del sistema de educación superior, las bibliotecas académicas han experimentado últimamente un período cuya gama de características se extiende desde la continuidad hasta el cambio. Sin embargo, la cooperación ha demostrado ser una de las estrategias exitosas de las bibliotecas académicas que han re-pensado sus políticas. Las oportunidades ofrecidas por el mundo digital han proporcionado el marco necesario para que las bibliotecas académicas establezcan diversas alianzas y colaboraciones.

Las bibliotecas académicas rumanas han cambiado mucho durante las últimas dos décadas y han logrado superar la distancia que las separa de entidades similares del extranjero, pero diferentes razones, tales como insuficiencia de recursos financieros, falta de una visión general y de estrategias de modernización, en muchas de ellas han ralentizado en este proceso. La falta de comunicación y especialmente de cooperación han sido a menudo señalados (Stoica, 2005; Porumbeanu Madge, 2012a), pero no ha habido ningún avance significativo. La clave para resolver muchos aspectos críticos en el funcionamiento de las bibliotecas académicas rumanas está a nivel de su cultura organizacional.

4 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Consideramos que desarrollar una cultura centrada en el aprendizaje y en la capacidad para crear y asimilar nuevos conocimientos así como compartir conocimientos y prácticas organizativas, ayudará a las bibliotecas académicas rumanas a protegerse frente a los cambios y a rediseñar sus sistemas de gestión. A partir del proceso de transformación a nivel organizativo y cultural por el que estaban pasando estas bibliotecas, decidimos llevar a cabo una investigación (que finalmente duró cinco años) en estas organizaciones con el fin de investigar el contexto para una posible implantación del proceso de gestión del conocimiento.

En primer lugar, en 2004 propusimos llevar a cabo un estudio sobre gestión del conocimiento en las bibliotecas rumanas y a partir de los primeros resultados, nos hemos centrado en: los elementos de un modelo para aplicar la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas rumanas, luego en la cultura organizativa (Porumbeanu, 2010) y en los aspectos que podrían llevar a su transformación en una cultura que fomente el aprendizaje y el compartir conocimiento.

En 2006, hemos diseñado un modelo estratégico para la aplicación de la gestión del conocimiento (Porumbeanu, 2006) y después también delineamos las medidas a tomar para crear una cultura de aprendizaje y conocimiento compartido dentro de estas organizaciones (Porumbeanu Madge, 2012b).

A pesar de los limitados recursos financieros y cierto retraso respecto a bibliotecas similares en el mundo occidental, las bibliotecas académicas rumanas deberían centrarse ahora en la construcción y desarrollo de una cultura que fomente el aprendizaje y el crear y compartir conocimiento. Con el fin de compartir conocimientos, es necesario que en las bibliotecas existan: comunicación abierta, un contexto interpersonal, confianza, transparencia en la toma de decisiones, recompensas adecuadas, trabajo en equipo, cooperación, etc. Todos estos aspectos permiten, apoyan y facilitan el aprendizaje.

La orientación de la cultura organizacional hacia el aprendizaje y el intercambio de conocimientos contribuirá a garantizar el éxito y el desarrollo a largo plazo en las bibliotecas académicas rumanas. Creemos que con el fin de crear una cultura se deben tomar medidas en cuatro direcciones principales, apuntando hacia los procesos de comunicación a nivel organizativo, la motivación y el sistema de recompensa para los empleados, la política de

formación y de desarrollo profesional permanente de los empleados y el sistema de valores promovido a nivel organizativo.

En 2012 retomamos nuestra investigación en el ámbito de las bibliotecas académicas rumanas, esta vez centrada en su transformación en organizaciones inteligentes y en sus relaciones de cooperación. Este estudio sigue la investigación realizada en 2004-2009 y será parte de otra investigación más amplia de estas entidades.

5 MÉTODOS Y OBJETIVOS

El estudio se basa en los resultados de entrevistar a once profesionales de Biblioteconomía y Documentación (ByD) (Library and Information Science (LIS)) (directores de bibliotecas académicas, jefes de sucursales de bibliotecas académicas) en Rumania. Los encuestados fueron deliberadamente seleccionados entre las bibliotecas académicas de distintas ciudades del país, diferentes en cuanto a personal, usuarios, colecciones, etc., por ejemplo desde bibliotecas con cuatro empleados hasta bibliotecas con 267 empleados, pero que todas habían demostrado buenos resultados durante los últimos años. Las entrevistas se realizaron a través de correo electrónico mediante un cuestionario estructurado y abierto.

En enero 2013 invitamos a quince profesionales de ByD en activo a participar en este estudio, pero solo once respondieron positivamente y rellenaron el cuestionario antes del 30 de abril.

El propósito de este estudio fue investigar la situación actual de estas bibliotecas académicas rumanas con respecto a su transformación en organizaciones inteligentes y sus relaciones de cooperación. Más concretamente, los objetivos de este estudio fueron:

- determinar si hay mentalidad de apertura y su interés en convertirse en organizaciones inteligentes,
- examinar si estas bibliotecas muestran las características y prácticas que definen una organización inteligente,
- investigar cómo se percibe el aprendizaje a nivel de directores de estas bibliotecas y de jefes de sucursales de las bibliotecas,
- explorar cómo se aborda el tema de la mejora continua, e
- investigar cuáles son los programas de aprendizaje internos presentes.

6 RESULTADOS Y DISCUSIONES

Se analizaron los cuestionarios rellenados y a continuación ofrecemos tan solo una breve presentación de los resultados - los resultados completos se publicará pronto.

El nivel de apertura y el interés en convertirse en organizaciones inteligentes puede identificarse principalmente a partir de la forma en que las bibliotecas responden y se posicionan respecto al cambio, cómo apoyan el proceso de aprendizaje e intercambio de conocimiento.

La mayoría de los participantes en este estudio (8) declaró que en sus bibliotecas se promueven y apoyan el diálogo, la colaboración, el proceso de aprendizaje el intercambio de conocimiento y experiencias profesionales y creatividad, prestando menos atención (sólo 4 y respectivamente 3 respuestas positivas) a otros aspectos como el conceder poder a los empleados o el desarrollo de comunidades de práctica. Sin embargo, el aspecto más importante dentro de las bibliotecas académicas representadas en nuestro estudio es el proceso de aprendizaje (6 respuestas), seguido del diálogo (4), el compartir conocimiento y experiencia profesional (3) y la colaboración (2). Los ejemplos ofrecidos por los encuestados ilustrando la

forma en que estos aspectos encuentran su aplicación en la práctica de estas entidades organizativa.

Aunque hubo dos respuestas negativas, nueve participantes declararon que el cambio es alentado en sus bibliotecas, en la mayoría de los casos principalmente en relación con la aplicación de nuevas tecnologías y la necesaria adaptación a los mismos. En cuanto a la forma en que se percibe el cambio a nivel de los empleados y la biblioteca, las respuestas muestran que este es visto principalmente como una necesidad, pero de una manera positiva (7 respuestas), aunque también es considerado bueno con reservas (3 participantes) o como "creando inestabilidad".

Al preguntarles si la innovación es apoyada en sus bibliotecas y pedirles que den ejemplos en este sentido, la mayoría de los participantes se refirió a las innovaciones relacionadas con la aplicación de nuevas tecnologías tales como sistemas de identificación por radio - frecuencia (Radio-frequency identification (RFID)), la creación de repositorios digitales, la provisión de tutoriales de alfabetización informacional.

Entre los valores promovidos en las bibliotecas del estudio, los más frecuentemente mencionados fueron corrección (5) y profesionalismo (4), seguido por responsabilidad, cooperación, disciplina, creatividad y otros.

Todos los participantes, excepto uno, declaran que en sus bibliotecas hay apertura a las ideas de los empleados, sin importar si se trata de reorganizar los espacios de la biblioteca, mejorar los servicios para los usuarios o una actividad más eficiente en la biblioteca.

La mayoría de los participantes (8) considera que su biblioteca se puede caracterizar como competitiva, luego flexible (7) y como organización inteligente (7).

Hay una estrategia para la mejora del desempeño en seis de las bibliotecas; entre los métodos más utilizados se encuentran la participación en distintos programas de capacitación y especialización, los intercambios de experiencia, pero uno de los encuestado señaló el hecho de que el rendimiento está estrechamente relacionada con los recursos financieros y que las bibliotecas académicas rumanas han sido durante muchos años "más bien en estado de supervivencia".

Con respecto a la política de desarrollo organizacional, sólo dos participantes indicaron el desarrollo y perfeccionamiento de los recursos humanos, los demás mencionaron la modernización de la biblioteca, la mejora de la calidad del servicio, la aplicación de nuevas tecnologías y la diversificación de las fuentes de información.

Estos resultados indican que en las bibliotecas académicas representadas en este estudio hay apertura a las nuevas ideas, a la transformación y modernización de estas organizaciones a través de la implementación de nuevas tecnologías, y aunque no hay un interés específicamente manifiesto en convertirse en una organización inteligente, ciertamente hay elementos que pueden apoyar las estrategias para avanzar hasta convertirse en una organización inteligente.

Sin embargo, todavía se necesitan cambios a nivel de la cultura organizacional. Aunque parece que en el marco de la política de desarrollo organizativo, los recursos humanos no se benefician de una atención especial, dependiendo de los recursos financieros disponibles, es crítico que haya un enfoque en la capacitación del personal y su desarrollo.

Mostrar características y prácticas que definen una organización inteligente

La organización inteligente actualmente es vista, entre las prácticas claves de dicha organización, como el paradigma ideal, y los especialistas mencionan: "una intención estratégica para aprender nuevas capacidades; un compromiso con la experimentación continua; y la capacidad de aprender a la vez de los éxitos y de los fracasos pasados". (Slocum et al., 1994 citado en Gregory, 2000:174)

Quisimos determinar si estas características eran evidentes en las bibliotecas académicas representadas en este estudio, especialmente en cuanto a la forma en que los participantes perciben su propia organización y los valores que se promueven a nivel de los trabajadores.

Diez participantes declararon que en sus bibliotecas, los empleados son alentados a aprender de distintos modos, se les asigna especialmente periodos de tiempo para ello como parte de su jornada laboral, se les invita a participar en diferentes encuentros profesionales internos, a través de intercambios de experiencia, estímulo y apoyo financiero para la participación en diferentes eventos científicos y visitas informativas en Rumanía y en el extranjero.

Excepto uno, los participantes declararon que en sus bibliotecas se fomenta la competencia interna, con algunos de ellos mencionando que esto ayuda a mejorar el rendimiento de la organización. Los encuestados dieron la misma respuesta cuando se le preguntó sobre si se anima a los empleados a experimentar. Todos los participantes declararon que los errores están permitidos en sus bibliotecas, a condición de que los puedan corregir, no afecten la actividad general de la biblioteca, los empleados aprendan algo de ellos, que asuman los riesgos y encuentren soluciones adecuadas para resolver los eventuales problemas.

Cuando se les pidió que indicaran cuales de las cinco situaciones (las características de una organización inteligente mencionadas por Garvin) se dan con más frecuencia en sus bibliotecas, los participantes eligieron la resolución sistemática de problemas (7), el aprender de las experiencias pasadas (6) y el aprender de la experiencia y las mejores prácticas de los demás (5).

Siete participantes consideraban que su biblioteca ha cambiado los valores que promueve a nivel de los trabajadores en el sentido de apoyar la innovación, el diálogo y el "salir de la esfera tradicional". Seis de ellos consideraron que su biblioteca es una organización eficiente, cinco, una organización competitiva y cuatro participantes creyeron que su organización cumple satisfactoriamente.

Al preguntar sobre la motivación y el sistema de recompensas en sus bibliotecas, la mayoría de los participantes admitió que en las condiciones de las actuales restricciones presupuestarias, de la legislación en vigor y de las normas establecidas por la administración de la Universidad, no hay demasiadas posibilidades para motivar y recompensar al personal. Sin embargo, cuando es posible los premios consisten en incentivos, subidas salariales ligadas al mérito, promoción, apoyo financiero para la participación en conferencias, certificados de reconocimiento (Bibliotecario del año), etc.. Había también un comentario sobre el hecho de que los principales criterios utilizados para las recompensas estaban relacionados con la disciplina y menos con la calidad del trabajo y la eficiencia. Un participante señaló que los empleados con iniciativas y buenos resultados a menudo no esperaban una recompensa inmediata por su trabajo y que en su caso se trataba más del deseo de cambiar algo en su biblioteca.

La mayoría de los participantes (9) declara que últimamente se han implementado nuevos procesos y prácticas en sus bibliotecas, la mayoría de los mismos relacionados con la implementación y actualización de diversos software de biblioteca, diferentes aplicaciones de código abierto, módulos para objetos digitales y bibliotecas digitales etc.. Cinco participantes consideraban que su biblioteca se renueva y algunos (2) consideraban que cambia permanentemente y anticipa cambios (2).

La importancia del proceso de aprendizaje es entendido a nivel de directores de estas bibliotecas y se reconoce en los modos en que la administración apoya a los empleados en su acercamiento al aprendizaje. En lo que refiere a la motivación y el sistema de recompensa para los empleados, la falta de fondos y la legislación actual no ofrecen demasiadas posibilidades a los directores de bibliotecas.

La competición interna con miras a aumentar los rendimientos y el estímulo a que los empleados experimenten se encuentran entre los aspectos encontrados en las bibliotecas académicas rumanas investigadas, bibliotecas que según sus directores más a menudo solucionan problemas sistemáticamente, apoyan el proceso de innovación y el diálogo a nivel de los empleados, y pueden ser caracterizadas como organizaciones eficientes y competitivas. La mayor parte de los nuevos procesos y prácticas en estas bibliotecas están conectados a la implementación de nuevas aplicaciones tecnológicas.

Cómo se percibe el aprendizaje a nivel de los directores/jefes de biblioteca académica

A partir de las respuestas de los participantes no se halló que las bibliotecas representadas en este estudio tuvieran una política explícita respecto al proceso de aprendizaje, sino que esa política se suministra a través de acciones como las de auto - formación, presentaciones, cursos de perfeccionamiento profesional, apoyo a los empleados para continuar sus estudios en la materia. Cuatro participantes respondieron que no hay tal política, pero uno de los encuestados reconoció que para unos servicios de calidad es necesario que el personal se capacite permanentemente, sobre todo con el fin de poder utilizar las nuevas herramientas de trabajo. Cinco participantes declararon sin embargo que en sus bibliotecas el aprendizaje grupal es estimulado y recompensado. Y para la mayoría de los participantes el proceso de aprendizaje significa desarrollo, (8) rendimiento (8) y también cambio (5).

A nivel de sus bibliotecas, los participantes perciben el proceso de aprender como un proceso permanente, dinámico, continuamente adaptado a los cambios y avances tecnológicos.

Entre los factores que los participantes indicaron como apuntalando el proceso de aprendizaje en sus bibliotecas, podemos mencionar la motivación de los empleados, su disponibilidad, la apertura a lo nuevo y también la creación de un entorno adecuado y competitivo.

La falta de recursos financieros fue mencionada por los participantes como una barrera importante para el aprendizaje. Otras barreras incluían la falta de tiempo, el hecho de que la jornada laboral ya estaba "demasiado ocupado", y la falta de cursos apropiados que se ofrecieran en el momento oportuno y al precio justo. Tres participantes declararon que no experimentaron barreras al aprendizaje.

Entendido por la mayoría de los participantes como fuente de desarrollo y mejor desempeño, en las bibliotecas académicas investigadas el aprendizaje se ve estimulado, pero la insuficiencia de recursos financieros hace más difícil en la mayoría de estas bibliotecas el tener una política clara respecto al proceso de aprendizaje.

Cómo se aborda el tema de la mejora continua.

La mayoría de los participantes (9), declaró que en sus bibliotecas la formación y mejora de los empleados se apoya no sólo mediante el asesoramiento sino también económicamente (ayuda para el pago de la cuota de inscripción, transporte y alojamiento para conferencias o cursos). Un participante reconoció, sin embargo, que esto ocurre "en menor medida".

Ocho participantes consideran que su biblioteca es una organización donde los empleados tienen la posibilidad de desarrollarse continuamente y obtener los resultados que quieren, uno de los participantes dijo "sólo en parte", y otro dio una respuesta negativa.

Interrogados sobre la política de recursos humanos en la biblioteca, las opiniones de los participantes diferían. Algunos insistían en el apoyo dado a los empleados para participar en cursos y eventos científicos, y en el hecho de que durante los últimos años su biblioteca estuviera enfocada en tener personal con educación en ByD (LIS). Sin embargo, la mayoría de los participantes caracterizaron a esta política como mostrando un déficit, como siendo ineficiente y obsoleta. Dos participantes respondieron que esta situación estaba de acuerdo con la política de la Universidad y señalaron que muchas veces no dependía enteramente en la biblioteca, sino de la Universidad o del Ministerio de Educación. Un participante dijo que la biblioteca tenía una política rigurosa en este sentido, pero sin ofrecer mas detalles.

Preguntados si hay una estrategia en sus bibliotecas para el desarrollo de equipos, dos participantes dieron una respuesta positiva, pero los demás admitieron el hecho de que no hay ninguna estrategia de este tipo, pero que sin embargo, existen medidas que tienen como objetivo el desarrollo de equipos y que estas se toman a nivel universitario a través de la asignación de los recursos necesarios para programas de perfeccionamiento y diversos talleres.

Las políticas relativas a los recursos humanos son esenciales para cualquier estrategia de aprendizaje organizacional (Pucik, 1996) y aunque algunos participantes consideran que la mejora continua es apoyada en sus bibliotecas y que los empleados pueden desarrollarse y obtener los resultados que quieren, sin embargo reconocen que esta política todavía está mostrando un déficit y enfatizan el hecho de que la organización y las disposiciones legislativas ponen la Universidad a cargo de esta política, y no la dirección de la biblioteca. Aunque anteriormente los participantes declararon que se estimula el aprendizaje grupal, no hay ninguna estrategia para el desarrollo de equipos a nivel de la organización.

Qué programas internos de aprendizaje están presentes.

La existencia de algunos programas de formación interna contribuye sustancialmente a la promoción de una visión compartida a nivel de biblioteca, pero en la mayoría de las bibliotecas académicas investigadas esos programas no se han establecido.

Cuatro participantes contestaron que no había tales programas y los demás se refirieron especialmente a las sesiones de formación ofrecidas al personal sobre las actualizaciones del software utilizado por la biblioteca o a las sesiones de capacitación organizadas en relación con las diferentes bases de datos proporcionadas por la biblioteca a los usuarios. Un participante especificó que recientemente se establecieron grupos de trabajo a nivel de la biblioteca para el desarrollo de programas de formación interna sobre distintos temas de la biblioteca, tales como estadísticas, indicadores de rendimiento en las bibliotecas, herramientas Web 2.0, gestión de riesgos en las bibliotecas, digitalización de documentos y otros.

7 CONCLUSIONES

Los resultados de nuestro estudio llevado a cabo entre los profesionales de ByD (LIS) en bibliotecas académicas rumanas indican que aunque su transformación en organizaciones inteligentes no está específicamente prevista y en consecuencia no hay ninguna estrategia en este sentido, las bibliotecas representadas en este estudio muestran una serie de elementos que caracterizan a las organizaciones inteligentes y existen prácticas que pueden favorecer el desarrollo de un clima para el cambio y la innovación.

La comprensión de la importancia del proceso de aprendizaje y las acciones encaminadas a apoyar a los empleados para participar en cursos de perfeccionamiento y especialización demuestran que, incluso si no tienen recursos financieros significativos que podrían permitirles establecer programas de formación interna y motivar y recompensar a los empleados de forma más consistente, e incluso si en la mayoría de las situaciones, no pueden tomar decisiones acerca de la política de recursos humanos, los gestores de las bibliotecas académicas rumanas son profundamente conscientes de la necesidad de mejora continua. Aunque no son muchos los enfoques a nivel consciente en el sentido de transformar las bibliotecas en organizaciones inteligentes, si demuestran que a nivel de directores de la biblioteca se ha entendido que esta es la dirección a seguir por las bibliotecas en el mundo globalizado y digital.

Sin embargo, es necesario que se elaboren políticas claras en este sentido. Estas podrían trazar los pasos que deben tomar las bibliotecas académicas rumanas en los años siguientes. El desarrollo de estrategias que deberían corresponder a las situaciones específicas a nivel de cada biblioteca puede ofrecer apoyo al aprendizaje, al conocimiento compartido, a la mejora del desempeño, a la transformación en organizaciones inteligentes, y de hecho, la supervivencia y el éxito de estas entidades en el actual entorno cambiante y altamente tecnológico.

Aprender puede ayudar a las organizaciones a ser más eficientes, competentes y competitivas, a generar nuevos conocimientos, a innovar y lograr resultados y éxito en el entorno actual. Las bibliotecas académicas rumanas deberían apoyar a nivel organizacional la capacitación y la mejora de habilidades y conocimientos de los empleados y el desarrollo de equipos que colaboran y aprenden juntos. Una cultura de aprendizaje y conocimiento compartido puede prestar apoyo a las bibliotecas académicas rumanas en el futuro para convertirse en organizaciones inteligentes y para adaptarse al entorno globalizado gracias a reinventarse constantemente. Esto puede ayudarles a responder creativamente a los cambios y a mantener una posición importante en el mercado de transferencia de información. Una estrategia de aprendizaje y de intercambio de conocimiento pueden contribuir al desarrollo y la transformación de las bibliotecas académicas rumanas en organizaciones inteligentes y además, exitosas a largo plazo.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría expresar mi agradecimiento a los siguientes directores de bibliotecas académicas, jefes de sucursales de bibliotecas y bibliotecarios (mencionados por orden alfabético de nombres) por su disponibilidad a participar en este estudio: Dra. Cristina Albu, conferenciante, directora de la Biblioteca Central de la Universidad "Politehnica" de Bucarest; Sra. Alina Croitoru, directora de la biblioteca de la Universidad de Medicina y Farmacia de Craiova; La Dra. Agnes Erich, profesora asociada, directora de la biblioteca de la Universidad "Valahia" de Târgoviște; Prof. Dr. Constantin Mateescu, director de la biblioteca de la Universidad Banat de Ciencias de la Agricultura y Medicina Veterinaria de Timișoara; La Sra. Ștefania Mazilu, Coordinadora de las bibliotecas y servicios especializados y jefa de los Servicios de

Comunicación y Colección de la Biblioteca "Carol I" de la Universidad Central, Bucarest; La Dra. Doina Ostafe, consultora y ex subdirectora de la biblioteca de la Universidad Central "Eugen Todoran", Timișoara; La señora Ioana Popescu, jefa de la biblioteca de la Facultad de Letras de la Universidad de Bucarest; La señora Viorica Scutariu, directora de la biblioteca Central de la Universidad de Medicina y Farmacia "Gr. T. Popa" de Iași; Dra. Silvia-Adriana Tomescu, bibliotecaria en la biblioteca de Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Bucarest; La Sra. Lenuța Ursachi, bibliotecaria del Servicio de Investigación Bibliográfica y Referencia y de la biblioteca de la Universidad "Dunărea de Jos" de Galați; la Dra. Rodica Volovici, directora de la biblioteca de la Universidad "Lucian Blaga" de Sibiu.

REFERENCIAS

- Abell, A. and Oxbrow, N. (2002). *Competing with Knowledge. The Information Professional in the Knowledge Management Age*. London: Library Association Publishing.
- Addleson, M. (2000). "Organising to Know and to Learn: Reflections on Organisation and Knowledge Management", in T. K. Srikantaiah and M. E. D. Koenig (Eds.) *Knowledge Management for the Information Professional*, pp. 137-160. Medford: Information Today, Inc.
- Ali, I.; Warne, L. and Pascoe, C. (2006). "Learning in Organisations", in D. G. Schwartz (Ed.) *Encyclopedia of Knowledge Management*, pp. 561-568. Hershey: Idea Group Reference.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (2000). "Organisational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation", in E. L. Lesser, M. A. Fontaine and J. A. Slusher (Eds.) *Knowledge and Communities*, pp. 99-121. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Gregory, V. L. (2000). "Knowledge Management and Building the Learning Organisation", in T. K. Srikantaiah and M. E. D. Koenig (Eds.) *Knowledge Management for the Information Professional*, pp. 161-179. Medford: Information Today, Inc.
- Jain, P. and Mutula, S. (2008). "Libraries as learning organisations: implications for knowledge management", *Library Hi Tech News*, Vol. 25, Iss: 8, pp. 10-14.
- Koenig, M. E. D. and Srikantaiah, T. K. (2000). "The evolution of knowledge management", in T. K. Srikantaiah and M. E. D. Koenig (Eds.) *Knowledge Management for the Information Professional*, pp. 23-36. Medford: Information Today, Inc.
- Porumbeanu, O. L. (2006). *Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București
- Porumbeanu, O. L. (2010). "Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organisational Culture", *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 36, No. 6, pp. 549-552.
- Porumbeanu Madge, O. L. (2012a). "Academic Library Co-operation and the Role of Organisational Culture: A Case Study", *Proceedings of the 4th International*

Conference on Qualitative and Quantitative Methods in Libraries, 22-25 May 2012, Limerick, Ireland. (In press)

Porumbeanu Madge, O. L. (2012b). "Creating a Culture of Learning and Knowledge Sharing in Libraries and Information Services", in Huei-Tse Hou (Ed.) *New Research on Knowledge Management Models and Methods*, pp. 245-268. InTech.

Pucik, V. (1996). "Strategic Alliances, Organisational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda", in P. S. Myers (Ed.) *Knowledge Management and Organisational Design*, pp. 151-165. Boston: Butterworth-Heinemann.

Sanchez, R. (2001). "Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organisation", in R. Sanchez (Ed.) *Knowledge Management and Organisational Competence*, pp. 3-37. Oxford: Oxford Univeristy Press.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday.

Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organisations. Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.

Stoica, I. (2005). *Puterea cărții*. Constanța: Ex Ponto.

Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organisation. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone.

Vat, H. (2006) "Knowledge Synthesis Framework", in D. G. Schwartz (Ed.) *Encyclopedia of Knowledge Management*, pp. 530-537. Hershey: Idea Group Reference.