

2. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO ESTRATEGIA PARA LA REDEFINICIÓN DE LA PRÁCTICA EN LAS BIBLIOTECAS DEL SISTEMA UPR: UN ESTUDIO DE CASO

*José Sánchez Lugo
Julia Vélez González
Universidad de Puerto Rico*

2.1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Puerto Rico contactó a la Association for College and Research Libraries (ACRL) quienes han generado estándares para la operación administrativa y académica de las bibliotecas universitarias y de investigación para realizar una evaluación de carácter sistémico. Los evaluadores de ACRL visitaron cinco bibliotecas como parte del primer ciclo de evaluación y generaron unas recomendaciones para garantizar el continuo mejoramiento de las bibliotecas. Partiendo de estas recomendaciones, la UPR generó una iniciativa que implantó cinco comunidades de práctica para atender las recomendaciones del equipo evaluador. La investigación que aquí se resume, persiguió estudiar la experiencia de estas comunidades a la luz del marco conceptual que guió su diseño y con el propósito de responder a interrogantes surgidas a partir de la experiencia de la implantación de la iniciativa. Las interrogantes principales que guiaron a los investigadores fueron:

- ¿En qué formas la estrategia de comunidades de práctica contribuyen a modificar la cultura institucional en las instituciones de educación superior?
- ¿Cuál ha sido la contribución de las comunidades de práctica al mejoramiento operacional, funcionamiento y servicios de las bibliotecas académicas del sistema UPR?
- ¿Qué elementos han constituido aportes determinantes para el éxito de una comunidad de práctica en la UPR?
- ¿Qué mecanismos resultan más apropiados para la captura y organización del conocimiento generado por estas comunidades en el contexto de la educación superior?

La investigación discurrió en la Universidad de Puerto Rico, principal universidad del país y escenario de los tres principales centros de investigación científica con reconocimiento internacional. Como muchas otras instituciones de su tamaño, la UPR se ha considerado tradicionalmente como un espacio organizacional en el cual los cambios y las innovaciones tienen una enorme dificultad para ser generados e implantados. La cultura institucional es caracterizada como una donde se privilegian los procesos burocráticos y se fortalecen las tradiciones y los modos, a veces, incomprensibles de gestionar la acción docente y académica en general. Esto hace que un sector de la comunidad universitaria no perciba posibles transformaciones significativas al interior del Sistema. En este contexto, el desarrollo de comunidades de práctica se hace difícil y a la vez necesario para promover cambios en procesos y comportamientos organizacionales. La investigación realizada se presenta en este documento comenzando con la presentación del marco teórico que guió la misma, la metodología aplicada siguiendo un diseño de estudio de caso, para dar paso a los hallazgos principales y a la discusión de las conclusiones del estudio.

2.2. MARCO TEÓRICO

Las comunidades de práctica (CP) en el Sistema UPR se inician como un proyecto para dar atención a recomendaciones de ACRL como resultado de su evaluación. La concepción de éstas se ancló teóricamente en los trabajos de Wenger (1998), Wenger, McDermott y Snyder (2002) y Brown & Duguid (1998) entre otros. Estos autores han conceptualizado las CP como estructuras legítimas y efectivas para el desarrollo e intercambio del conocimiento en las organizaciones. Se parte del entendido de que mucho conocimiento y el proceso de construcción de éste se produce en la dinámica de trabajo cotidiano, es decir al aplicar en la práctica los conocimientos que posee cada trabajador y que incluye tanto el conocimiento generado en sus estudios formales como aquellos acumulados a través de su práctica. Las CP, conceptualizadas por Wenger se definen como

estructuras sociales al interior de una organización que puede o no ser generada por la propia institución. Estas comunidades están integradas por “personas que comparten una pasión por algo que ellos hacen y que aprenden a hacerlo mejor a través de una interacción sostenida” (Wenger, 2001/traducción del investigador). Estas estructuras sociales poseen tres características fundamentales que son las que le definen, a saber: el dominio que le provee la identidad a la comunidad; la comunidad en sí misma que se traduce en la gente y la calidad de las relaciones que éstos se involucran; y la práctica que es la que define la acción de los miembros, es decir no es una comunidad de personas meramente interesadas en un tema sino que están involucrados en una práctica que resulta ser el foco de interés de sus miembros.

Los conceptos incluidos en la concepción de las comunidades de práctica se relacionan a su vez a la tradición teórica de la gerencia del conocimiento, particularmente con el trabajo de Nonaka y Takeuchi (1999) en torno a la creación de conocimiento en las organizaciones y la transformación de estas organizaciones en unas que hagan uso efectivo del conocimiento que reside en su interior. La práctica de la gestión del conocimiento en cierta medida incide sobre cambios organizacionales que a su vez incorporan el cambio cultural como un elemento indispensable. La creación de conocimiento ocurre continuamente en las instituciones de educación superior, lo importante es que la organización pueda convertir ese conocimiento en capital social.

El capital social se define en este contexto en la tradición de Bordieau (1986) que indicaba que el capital social es fundamentalmente “ el agregado de recursos actuales y potenciales que están vinculados a la posesión o acceso a una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua aceptación y reconocimiento, o, en otras palabras, que están establecidas en función de la membresía en un grupo”. Lesser y Storck (2001) argumentan que la creación de capital social a través de comunidades de práctica genera cambio organizacional donde se incrementa el intercambio de conocimiento que a su vez se refleja en la ejecución de la organización. Estos investigadores plantean además lo beneficiosos que es para las organizaciones tradicionalmente burocráticas el apoyo a la creación de comunidades de práctica ya que éstas últimas potencian la capacidad organizacional de “sobreponerse a una jerarquía que se mueve con lentitud en una economía de cambio vertiginoso”(traducción del investigador). El cambio cultural que esto representa para la UPR, es decir la agilidad para incorporar ideas y transformarlas en innovaciones es de un beneficio innegable que requiere una transformación de nuestra cultura organizacional.

2.3. METODOLOGÍA Y DISEÑO

El estudio de las comunidades de práctica estudiadas requirió adentrarse en la experiencia acumulada de éstas en el año que estuvieron interactuando. Las preguntas de investigación que planteamos al inicio de este documento, orientaron el estudio hacia una metodología cualitativa que permitió rescatar las experiencias de este grupo de profesionales de la información. Consideramos que este estudio se vincula teóricamente a la tradición del estudio de caso según descrito por Yin (1994).

En este caso el fenómeno bajo estudio, las comunidades de práctica, se generaron y desarrollaron en el contexto del sistema de la Universidad de Puerto Rico con sus particularidades e idiosincrasias, por tal razón representa una vinculación con el fenómeno y sus unidades de análisis que no puede ser separada sin afectar la comprensión del mismo y devaluar la naturaleza del estudio.

En este estudio, las cuatro (4) unidades de análisis fueron:

- Aportaciones de las comunidades de práctica
- Factores de éxito de las comunidades
- Prácticas efectivas de las comunidades para documentar el conocimiento generado
- Influencias sobre la cultura organizacional de las bibliotecas y la UPR

Utilizamos un acercamiento cualitativo con múltiples informantes. Entrevistamos un total de dieciséis (16) participantes lo que representó 57% del total de participantes (28) al momento de diseñar el estudio. La selección de la muestra fue aleatoria y se buscó alcanzar la mayor diversidad posible de los integrantes en términos de: unidades donde trabajan, años de experiencia y género. Además nos interesaba que la muestra incluyera participantes de las cinco comunidades lo que se logró.

La muestra también incluyó colegas de todos los recintos y unidades participantes en el proyecto. Solamente dos unidades del sistema de la UPR no tuvieron representación ya que ninguna tenía bibliotecarios participando de las comunidades. Para allegar los datos que atenderían las

interrogantes de este estudio, el equipo de investigadores determinó que la estrategia más apropiada era la de la entrevista como herramienta principal.

El propósito de las entrevistas era recobrar la percepción de los participantes en torno a la experiencia vivida como miembro(a) de alguna de las comunidades. La entrevista, que fue el método principal de recopilación de datos fue semi-estructurada para permitir una mayor amplitud en las respuestas y mayor flexibilidad en las preguntas. La entrevista como estrategia de recopilación de datos ha sido utilizada extensamente sobre todo en estudios de naturaleza exploratoria y descriptiva que busca generar conocimiento del fenómeno estudiado partiendo de una limitada base de conocimiento científicamente adquirido (Gubrium y Holstein, 2000). Según Lucca y Berríos (2003)

“La entrevista como estrategia dentro de la metodología cualitativa permite la recolección de información detallada donde la persona que informa se expresa o comparte oralmente con el investigador todo aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en la vida de éste.”

Además de las entrevistas, que nos proveyó la perspectiva de múltiples informantes y en la búsqueda de la corroboración más rigurosa de los datos examinamos los informes sometidos por los facilitadores de las comunidades y la documentación acumulada en los repositorios electrónicos que cada comunidad generó. Esto lo llevamos a cabo para asegurar una apropiada triangulación de los datos en un esfuerzo por robustecer la credibilidad del estudio y sus hallazgos.

Los datos recopilados fueron analizados para identificar los hallazgos pertinentes a cada una de las unidades de análisis y los fuimos agrupando para identificar los patrones que iban surgiendo de los datos.

En esta presentación enfocamos en las aportaciones de las comunidades de práctica a la organización y la influencia de este proyecto en la cultura organizacional.

2.4. APORTACIONES DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Una de las unidades de análisis en este estudio eran las aportaciones de la labor de las comunidades de práctica, tanto a nivel individual de los participantes como a nivel organizacional. Interésábamos auscultar en qué medida la labor de las comunidades de práctica se ha traducido en alguna mejora en los servicios de las bibliotecas y al mismo tiempo qué beneficios han recibido los miembros de las comunidades individualmente.

En este sentido, logramos identificar varias aportaciones que se desprenden de la labor de las comunidades de práctica y que, según las respuestas de los participantes, son las más sobresalientes. A raíz de nuestro análisis, hemos clasificado estas aportaciones en tres categorías principales: Individual, Comunidad y Organización. Por lo tanto, así como lo hacen otros autores al analizar el valor que generan las comunidades de práctica, proponemos que las mismas generan aportaciones a nivel individual y a nivel organizacional (Zboralski & Gemünden, 2006), y también a nivel de la comunidad, como señalan Fontaine y Millen (2004).

A nivel *individual* identificamos aportaciones en el aprendizaje y desarrollo de los miembros así como elementos que sugieren una mayor relevancia del rol del bibliotecario. En cuanto al nivel de *comunidad* describimos una mayor colaboración e intercambio entre los bibliotecarios y el desarrollo de redes y relaciones con otros colegas. Por último, a nivel *organizacional* identificamos la realización de una labor diagnóstica dirigida a identificar las iniciativas y recursos ya disponibles en las bibliotecas y la promoción de nuevas prácticas que redundan en una mejora en el trabajo de la unidad, según los participantes. El análisis separado de estas categorías no significa que estas aportaciones representen elementos aislados y desvinculados el uno del otro. Por el contrario, a nuestro entender y, como trataremos de ilustrar más adelante, las aportaciones en estos tres niveles son interdependientes lo que implica, que una aportación a nivel individual puede tener un impacto a nivel organizacional. En este trabajo concentramos los hallazgos de naturaleza organizacional y a nivel de la comunidad.

2.5. APORTACIONES A NIVEL DE COMUNIDAD

Con respecto al nivel de comunidad podemos señalar dos aportaciones adicionales: el logro de una mayor colaboración e intercambio entre los bibliotecarios y el establecimiento de relaciones y redes entre ellos. Fontaine y Millen (2004) argumentan que las aportaciones a nivel de la comunidad son

aquellas que recibe el “colectivo” de la comunidad y son identificadas por la conexión, la interacción y la colaboración con otros. Esta interacción incrementa el conocimiento y el acceso a las experiencias y el peritaje de los miembros. De esta manera, la experiencia de las comunidades les ha permitido a los participantes mejorar las vías de comunicación induciendo a establecer un diálogo para compartir ideas, recursos, buenas prácticas, entre otros, gestión que también contribuye al aprendizaje de los miembros y al establecimiento de relaciones entre ellos. Así, los bibliotecarios han “establecido lazos” que les han ayudado a “ampliar sus redes de contactos”.

Podríamos decir que al lograr este “análisis colaborativo” se ha originado también una mejor comunicación entre los bibliotecarios, lo que indudablemente permite esa colaboración entre los bibliotecarios participantes de las comunidades de prácticas. La participación en las comunidades de práctica *“ha servido como un vehículo de comunicación entre todas las unidades del Sistema de la UPR”* lo que ha generado la *creación de redes y relaciones entre los miembros de las comunidades*. Cormican y Dooley (2007) apuntan que las redes de personas (“networks”) comparten información y conocimiento, hacen uso del peritaje y unen los recursos para el beneficio colectivo. Estas redes, matizadas por el desarrollo de respeto mutuo y confianza pueden apreciarse en el sentir de este participante quien señala que: *“Cuando yo hablo con la gente de mi comunidad yo le digo “no, yo creo que nosotros no terminamos”, puede ser que el proyecto termine, pero yo creo que nosotros hemos hecho unos lazos que no teníamos antes y esos lazos no deben terminar con un proyecto. Esos lazos deben continuar”*.

2.6. APORTACIONES A NIVEL ORGANIZACIONAL

El cultivar comunidades de práctica en las organizaciones tiene implicaciones también a nivel organizacional (Archibald & McDermott, 2008; Fontaine & Millen, 2004; Smith & McKeen, 2004; Zboralski y Gemünden, 2004).

Aunque en nuestro caso sería prematuro indicar que las comunidades de prácticas estudiadas hayan cambiado el curso de la unidad, como señala Smith McKeen (2004), los participantes si sugieren que ha habido una mejora en el trabajo en sus unidades a través del desarrollo de nuevas prácticas como resultado de la labor de las comunidades. Sin embargo, no se pudo identificar si estas contribuciones de mejores prácticas en las bibliotecas tuvo algún impacto en el desempeño de la organización en su operación mas amplia. La investigación apunta a que, considerando las aportaciones de las actividades de las comunidades, se puede especular que las comunidades tiene el potencial de mejorar el desempeño organizacional (Zboralski & Gemünden, 2006).

No es de extrañar entonces que varios participantes señalaran la *promoción de nuevas prácticas* para mejorar el trabajo como otras aportaciones de la labor de las comunidades de práctica. La mejora del trabajo, según los participantes, se debe en gran medida al compartir de experiencias y buenas prácticas con otros compañeros. Estas experiencias y buenas prácticas les pueden servir para incorporar nuevas prácticas o servicios en las unidades a fin de mejorar sus ofrecimientos. Por tanto, se identificó como una aportación la promoción/desarrollo de nuevas prácticas, las cuales pueden aportar a mejorar el trabajo de las unidades bibliotecarias.

De aquí la importancia que tiene la colaboración y el intercambio entre los miembros de las comunidades de práctica, no sólo en el aprendizaje sino en promover nuevas prácticas entre los bibliotecarios que impactan la operación de las bibliotecas.

Una de las ganancias expresada por los participantes se refiere a la práctica de documentar el conocimiento desarrollados en las comunidades utilizando herramientas tecnológicas y la manera en que esto contradice la tradicional cultura institucional.

Entre las herramientas tecnológicas, los blogs resultaron ser la preferida por las comunidades. Diversos entrevistados identificaron esta herramienta como la ideal para ordenar los saberes generados. Sin embargo no fue una decisión tomada a la ligera, pues éstos exploraron con diversas tecnologías antes aunque ese mismo proceso no se documentó de manera apropiada según nuestro informante, *“si hay alguna cosa que quizás debiéramos documentar un poco más es cómo la comunidad de práctica ha ido trabajando desde que recibe una herramienta hasta que finalmente obtiene algún producto.”* Podemos especular que los blogs, en el momento en que la iniciativa de las comunidades se implanta, representaba la forma más innovadora para documentar. Además era y es la mas conocida entre los participantes mas adelantados tecnológicamente. Siempre que se quería dar un ejemplo de una tecnología innovadora se mencionaban los blogs, por lo que es posible que sea esa una de las razones para que se convirtiera en la herramienta principal, pero evidentemente

existió conciencia de que representaba un esfuerzo deliberado de gestionar el conocimiento que era lo que se pretendía con estas herramientas, salvaguardar el conocimiento individual, tácito que cada miembro de la comunidad aportaba al transformarlo en documentación explícita disponible para todos al interior y al exterior de la comunidad una vez procesado y publicado. Al momento de tomar decisiones aparentemente pesó más la facilidad de uso que el potencial de uso de las herramientas. Ese parece ser el caso de los wikis. La naturaleza colaborativa de los wikis ha ido cobrando fuerza entre los participantes de las comunidades que ya comienzan a incorporar otras estrategias a su acervo de herramientas tecnológicas.

La documentación de este conocimiento fue uno de los señalamientos positivos que los participantes destacaron al hacer mención de influencias en la cultura de la institución.

2.7. CULTURA ORGANIZACIONAL

Otra de las unidades de análisis definida para este estudio lo fue la cultura organizacional. Específicamente nos interesaba conocer cuánto habían aportado las comunidades a la transformación de la cultura organizacional de las bibliotecas en el sistema de la UPR. Aunque muchos autores reconocen el valor de las comunidades de práctica para lograr mejoras en el desempeño de la organización (Archiblad & McDermott, 2008; Lesser & Storck, 2000; Zboralski, Salomo & Gemunden, 2006), son menos los que han centrado su interés en examinar cambios en los valores y supuestos que conforman la cultura de la organización y cómo este cambio puede producir mayor efectividad organizacional. Saint-Onge y Wallace (2003) señalan que las comunidades de práctica son agentes de cambio en las organizaciones cuyo propósito radica en aumentar la ventaja competitiva de la institución fomentando el desarrollo de “metacapacidades” esenciales para una economía del conocimiento. A pesar de su propuesta, los autores centran su atención en la capacidad de las comunidades en lograr mejoras en el desempeño organizacional, prestando poca atención al estudio de las comunidades como “agentes de cambio” de la cultura organizacional. Nuestro interés fue poder examinar como las comunidades de práctica en las bibliotecas del sistema de la UPR han ayudado a promover un cambio en la forma de trabajar de los bibliotecarios y como a la luz de estas nuevas maneras de hacer las cosas han logrado tener un impacto en el ofrecimiento de los servicios de la bibliotecas; es decir, examinar el cambio en la cultura promovido por las comunidades y las implicaciones de este cambio en la efectividad organizacional de las bibliotecas.

La cultura representa el patrón compartido de supuestos considerados válidos por un grupo y que son enseñados a los otros miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir sobre esos asuntos (Schein, 1992). Alvesson (2002) postula que la cultura organizacional es además un sistema de símbolos y significados. La cultura es por tanto, importante para la comprensión del comportamiento, los eventos sociales, las instituciones y los procesos en las organizaciones (Alvesson, 2002, p. 4). Según Alvesson (2002) el conocimiento está interconectado con la cultura organizacional y el mismo es un factor crucial para el éxito y ventaja de las organizaciones. La gerencia del conocimiento, según señala este autor, se ha convertido en un asunto de gerencia de la cultura (*Cultural management*).

La cultura de la Universidad de Puerto Rico fue caracterizada por algunos de los entrevistados como una muy burocrática y rígida. Se destaca que durante las entrevistas los participantes señalaron en varias ocasiones que la participación en las comunidades había propiciado nuevas formas de organizarse, de comunicarse, de compartir y por sobre todo había cambiado la visión de su identidad con respecto a la institución.

En términos del impacto a la cultura organizacional podríamos decir que el desarrollo de una visión sistémica como grupo de trabajo entre los bibliotecarios ha sido el mayor cambio. La manera como ellos ahora se “relacionan” con la institución fue influenciada por su participación en las comunidades. Gran parte de los entrevistados señalaron sentirse como parte de un sistema de bibliotecas y no solamente como miembros de una unidad particular.

La labor de las comunidades permitió el desarrollo de una visión sistémica entre los miembros de las comunidades de práctica y propició un dialogo de aquellos que les afecta, de lo que le es de interés. En este proceso se dan cuenta de los mucho que tienen en común y de cómo a nivel sistémico se pueden atender sus inquietudes y sugerir soluciones comunes.

Como señala este entrevistado, y algunos otros que aluden a que anteriormente cada cual estaba en su “kiosco” o en sus “parcelitas” refiriéndose a sus respectivas unidades, ahora, por el contrario percibe un sentido de cercanía y unidad entre los bibliotecarios de los diferentes recintos. Este

sentido de unidad puede tener implicaciones en la calidad de trabajo entre el grupo ya que, como señala este participante “...se ve una dinámica de un equipo de trabajo como si siempre hubiésemos trabajado juntos”.

Este cambio de visión en relación a su pertenencia a un sólo sistema universitario puede generar ventaja en la operación de las bibliotecas. Como indica uno de los colegas; “*Este tipo de comunidad, pues...me parece que es un incentivo para que haya más colaboración institucional, no. Que es una forma, a mi me parece, de usar mejor nuestros recursos económicos, ¿no?*”

Algunas de las comunidades trabajaron con la elaboración de políticas y guías con el fin de influir en los procesos del sistema de bibliotecas institucionalmente (por ejemplo, la CoP Web 2.0 y la CoP de desarrollo de colecciones). Uno de los participantes fue enfático en cuanto a la relación de transformar su visión sobre las unidades individuales a una visión sistémica de la UPR y las implicaciones que pueda tener esto en cuanto al trabajo que se realiza. “...*nosotros pensamos en el bien de la Universidad, trabajamos pensando siempre en la Universidad, en los recursos....a quien servimos, en maximizar los recursos y obtener el mejor provecho de lo que se pueda...Precisamente en discutir temas de interés y áreas que se podrían mejorar en el sistema de la Universidad de Puerto Rico, pero hay que ver la universidad como un sistema....integrado.*”

Proponemos que estos cambios no hubiesen sido posibles sin una transformación de los valores y supuestos prevalecientes en la cultura organizacional de la UPR. Aunque no afirmamos categóricamente que el proyecto de comunidades de práctica ha logrado transformar la cultura del Sistema de bibliotecas, si podemos señalar, como lo hacen algunos de los participantes, que las comunidades si han sido un primer paso en este proceso de cambio institucional. Un ejemplo claro de esta transformación en la cultura organizacional se evidencia en la visión sistémica que han generado los entrevistados a raíz de su participación en la comunidad de práctica. De una cultura fragmentada a una donde existe el intercambio, la colaboración, y la preocupación más allá de sus unidades individuales, teniendo en cuenta el Sistema.

En nuestro análisis además, hemos identificado al menos dos categorías con las que podemos resumir los elementos que según los participantes han contribuido a que las comunidades de práctica generen cambios en las bibliotecas. El primero de ellos, y quizás el más sobresaliente tiene que ver con las características mismas de las comunidades de práctica. La naturaleza no jerárquica de las comunidades, que permite la participación colaborativa y voluntaria de los múltiples actores de la organización para compartir experiencias, para buscar soluciones a las situaciones relacionadas a su práctica resultó atractiva para muchos colegas. La posibilidad de tener una participación de todos los niveles de la organización en la comunidad, es decir, donde no existen jerarquías y donde todos tienen la libertad de participar basados en sus experiencias y peritajes, posibilita la idea de compartir lo que se sabe en un ambiente de confianza mutua y de que los cambios provengan directamente de los participantes.

La noción de que las comunidades no son comités de trabajo, que representa la tradicional forma de organizar el trabajo en las universidades fomentó el interés de los participantes. De igual modo, el hecho de que las comunidades sean estructuras sociales cuya membresía es voluntaria implica que las personas que las componen tienen un interés común, no sólo de aprender, sino también de aportar algo a la institución.

La segunda categoría que hemos identificado de los elementos que han contribuido a que las comunidades de práctica generen cambios en las bibliotecas se relaciona al apoyo institucional que han recibido las comunidades. A pesar de que la participación en las comunidades no fue impuesta desde los directores de la biblioteca, sino que se mantuvo voluntaria, la promoción de desarrollar comunidades de práctica en las bibliotecas es percibida por los participantes como una de las iniciativas de la alta gerencia académica en el proyecto de evaluación. Según se desprende de algunos comentarios, este apoyo que han recibido de parte de la administración tiene para ellos implicaciones en los cambios que puedan promover desde las comunidades.

La importancia del apoyo institucional para promover los cambios se desprenden de algunas de las respuestas:

“...el factor de que la administración Universitaria a nivel de Presidencia o Vicepresidencia esté apoyando la iniciativa de las comunidades, que eso, pues, le crea entonces a un director de bibliotecas o un administrador de bibliotecas, pues, la conciencia de que es algo que puede ser positivo”.

Partiendo de los cambios expuestos, señalamos que además de los cambios observados en la práctica de los bibliotecarios, existen unos cambios en los valores que conforman la cultura organizacional de las bibliotecas. De tal manera que las comunidades de práctica no sólo han permitido que los participantes aprendan nuevo conocimiento en término de nueva información o nuevas prácticas, como discutimos anteriormente, sino que han permitido el aprendizaje de nuevos valores que transforman la cultura organizacional. Schein (1992) define los valores como uno de los niveles en que la cultura organizacional puede analizarse. Estos resaltan las estrategias, las metas y la filosofía de la organización.

Esta transformación en los valores de la cultura organizacional se refleja en la identidad sistémica que están asumiendo los participantes de las comunidades de práctica. Como señalamos, la mayoría de los participantes apunta a un cambio de la visión individual de sus unidades a un sentido sistémico donde se comienzan a ver como un sistema de bibliotecas integrado. Para que ocurra la transformación en esta creencia compartida por el grupo, se requiere que el grupo perciba que la nueva "solución" es buena o que funciona bien (Schein, 1992). En este sentido, durante las entrevistas algunos de los participantes señalaban el valor de percibir las bibliotecas a nivel sistémico porque permite "maximizar recursos", "mejorar el trabajo", entre otras.

La dinámica de trabajo provista por las comunidades de práctica, y en la cual predomina la colaboración y el intercambio entre los participantes, es otro de los valores o creencias compartidas que se han transformado en la cultura organizacional de las bibliotecas del sistema. La experiencia de los participantes anteriormente en trabajos conjuntos, particularmente en comités, se caracterizaba según los propios participantes por el poco trabajo que se conseguía realizar en éstos. Por el contrario, las comunidades de práctica son percibidas como *"...una estrategia exitosa para trabajar en equipo."*; *"...las comunidades de práctica hasta este momento no las habíamos explorado como una posibilidad de mejorar y a mí entender son más productivas para las personas que verdaderamente tienen interés que los comités y los planes y las cosas obligatorias que nos llevan siempre a la misma ruta"*.

Según señala Schein (1992) para la transformación de estos valores o creencias compartidas, estos requieren validación social de su éxito, es decir que ciertos valores están confirmados sólo por la experiencia social compartida del grupo, de esta manera la comunidad aprende que tales valores son útiles para su funcionamiento. En este sentido, entendemos que el cambio en estas creencias compartidas relacionadas a la dinámica del grupo, basado en la colaboración y el intercambio, que propicia la comunidad de práctica ha sido posible y desde nuestra perspectiva ha sido la mayor ganancia a corto y largo plazo de esta iniciativa.

2.8. CONCLUSIÓN

Este estudio aportó conocimiento que nos permite entender en una dimensión diferente la naturaleza de las bibliotecas académicas como contextos educativos y administrativos, pero sobre todo escenarios donde se crea y recrea conocimiento continuamente. En la tradición de las bibliotecas como centros académicos en la educación superior hemos visto subestimación de parte de algunos sectores de lo que estas unidades pueden aportar al aprendizaje estudiantil y a la creación de nuevo conocimiento en el proceso de investigación científica. Las comunidades que se organizaron y que se mantienen desarrollando trabajo nos muestran una posibilidad gerencial y organizacional para fomentar la creatividad e innovación fuera de las estructuras burocráticas que las instituciones de educación superior establecen aun contra su mejor tradición. Las decisiones colegiadas, el intercambio de saberes entre pares y la horizontalidad del dialogo es inherente a la Universidad. En la medida en que estas formas de trabajo se distorsionan por variadas y múltiples razones, se afecta la capacidad de la institución de cumplir con su misión.

De este estudio en torno a la labor de las comunidades de práctica de bibliotecarios en el Sistema de la Universidad de Puerto Rico surge la evidencia que nos ilustra el potencial de esta herramienta para gerenciar el conocimiento y articular creativamente las respuestas a los dilemas y problemas operacionales en las bibliotecas y en otras instancias de la UPR. Podemos pensar en más de una unidad de trabajo sistémica dentro y fuera de las bibliotecas que se podrían beneficiar de iniciativas como esta. Baste un ejemplo de cada una; en las bibliotecas podríamos visualizar una comunidad de práctica de catalogadores que articularan estrategias comunes para lidiar con los cambios en las reglas y maneras de realizar la importante labor de establecer estructuras sistémicas para la organización de la información. Estamos seguros de que todas las unidades de información y bibliotecas del sistema se beneficiarían de una iniciativa de esta naturaleza. De igual forma, las

divisiones u oficinas de informática que tienen problemas comunes y a la vez cada unidad o recinto tiene sus particularidades podrían beneficiarse de este tipo de intercambio de saberes que promueva el establecimiento de protocolos y acuerdos que faciliten la comunicación digital entre recintos y unidades. Estos dos ejemplos ilustran, los beneficios de las comunidades de práctica dentro y más allá de la labor bibliotecaria.

La gerencia del conocimiento al interior de la universidad puede ser un elemento importante para que la institución cumpla su cometido, adelantar el conocimiento. En un momento de transición paradigmática como en el que nos encontramos resulta imprescindible que las bibliotecas muestren el umbral a la sociedad de la información y el conocimiento, aporten su particular perspectiva en el diseño y definición de esa sociedad y apoyen sobre la marcha su eventual construcción.

REFERENCIAS

- Allee, V. (2000). Knowledge Networks and Communities of Practice. *Journal of the Organizational Development Network*, 32 (4), 4-13.
- Ivesson M. (2002). *Understanding organizacional culture*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Archibald, D. & McDermott, R. (2008). Benchmarking the impact of Communities of Practice. *KM Review*, 11, (5), 16-21.
- Boyce, M.E. (2003). Organizational learning is essential to achieve and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28 (2), 119- 136.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Cormican, K. & Dooley, L. (2007). Knowledge sharing in a collaborative networked environment. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6 (2), 105-114.
- Du, R.; Ai, S. Z. & Ren, Y. Q. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*. 32 (1). 38-46.
- Chua, A.Y.K. (2006). The rise and fall of a community of practice: A descriptive case study. *Knowledge and Process Management*, 13 (2), 120-128.
- Engestrom, Y. (2001) Expansive learning at work.: Towards an activity thoeretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14, 133-156.
- Fontaine, M.A. & Millen, D.R. (2004). Understanding the benefits and impact of communities of practice. En P. Hildreth & C. Kimble (Eds.) *Knowledge networks, Innovation through communities of practice* (pp. 1-13). Hershey, PA: Idea Group, Inc.
- Hara, N. (2001). *Formal and Informal Learning: Incorporating Communities of Practice into Professional Development*. Paper presented at the American Educational Association Annual Meeting, April 10-14, 2001, Seattle, WA.
- Hara, N. (2007). Information technology support for communities of practice: How public defenders learn about winning and losing in court. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58 (1), 76-87.
- Howells, J.R.L. (2002). Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, Vol. 39, Nos 5– 6, 871– 884, 2002.
- Kleibn, J. H. & Connell, N. A. D. (2008). The identification and cultivation of apropiate communities of practice in higer education, in *Communities of Practice:Creating Learning Environments for Educators*, Vol. I, pp. 65-81. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Kratzer, J.; Zboralski, K., & Leenders R. T. A. J. (2009). Interaction quality within communities of practice: contextual factors of utilizing different communication media. *International Journal of Networking and Virtual Organization*, 6 (2), 199-223.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lee, L.L. & Neff, M. (2004). How information technologies can help build and sustain and organization's CoP: Spanning the socio-technical divide?. En P. Hildreth & C. Kimble (Eds.)

- Knowledge networks: Innovation through communities of practice* (pp. 165-183). Hershey, PA: Idea Group, Inc.
- Lesser, E.L. & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 831-841.
- Liedtka, J. (1999). Linking competitive advantage with communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 8 (1), 5-16.
- Pérez-Montoro, M. & Martínez, J. (2008). *Success factors of communities of practice in public administration: The case of Catalonia's government*. Presentation at the 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning New York Institute of Technology, New York, USA, 9-10 October 2008.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (1999). Knowing "what" to do is not enough: Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42 (1), 83-108.
- Pór, G. & Van Bekum, E. (2004). *Liberating the Innovation Value of Communities of Practice*. Amsterdam: Community Intelligence Ltd.
- Probst, G. & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26, 335-347.
- Saint-Onge, H. Y Wallace, D. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Smith, H. A. & McKeen, J. D. (2004). Creating and Facilitating Communities of Practice. En C.W. Holsapple (Ed.). *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matter* (Vol. 1, pp. 393-407). New York: Springer.
- Vestal, W.C. & Lopez K. (2004). Best practices: Developing communities that provide business value. En P. HILDRETH & C. KIMBLE (Eds.) *Knowledge networks, Innovation through communities of practice* (pp. 142-149). Hershey, PA: Idea Group, Inc.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wenger, E. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*. January-February, 139-145.
- Wenger, E.; McDermott, R., & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Zboralski, K. & Gemünden, H.G. (2006). The impact of communities of practice. En E. COAKES & S. CLARKE (Eds.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management* (pp. 218-223). Hershey, PA: Idea Group, Inc.
- Zboralski K.; Salomo, S.; & Gemünden, H.G. (2006) Organizational benefits of Communities of practice: A two-stage information processing model. *Cybernetics and Systems: An international Journal*, 37, 533-552.