

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

**Título: Comunicación y Capacidades Dinámicas en las Bibliotecas Públicas:
oportunidades y desafíos.**

Eje del Encuentro La comunicación mediante acciones de gestión colaborativa y cooperativa

∴

Prof. Willans Julio Edgardo GARCÍA

wjegarcia@gmail.com

Facultad de Humanidades UNNE.

Prof. María del Carmen MONZÓN

mariacarmenmonzon@gmail.com

Facultad de Humanidades UNNE.

Resumen:

La presente ponencia, se desarrolla desde la experiencia investigativa de docentes de la carrera Licenciatura en Ciencias de la Información, en el marco del Proyecto de Investigación: Representaciones sociales sobre la gestión de la información y capacidades dinámicas en organizaciones, de la Universidad Nacional del Nordeste, Resistencia Chaco.

El objetivo del trabajo es analizar las oportunidades y desafíos que aportan la comunicación y su vínculo con las capacidades dinámicas en la gestión de las bibliotecas públicas.

Entendiendo la comunicación desde la mirada de Paul Watzlawick, para quien la comunicación es un proceso complejo y dinámico que va más allá de las palabras que se utilizan, es interacción continua que se basa en una variedad de factores, como el lenguaje corporal, las emociones y las percepciones. Bajo esta línea se expondrán tres de sus axiomas básicos en el marco de la gestión en las bibliotecas públicas. Los axiomas a analizar son: “es imposible no comunicarse” lo cual significa que incluso cuando no estamos hablando, estamos comunicando algo a través del lenguaje corporal, postura y otras formas no verbales de comunicación. Segundo axioma. “toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto de relación y por último” la comunicación es simétrica o complementaria” las interacciones entre las personas

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

pueden ser en igualdad de condiciones, o una de ellas tiene más poder o estatus que la otra. Antes estos postulados ¿Cuál es el desafío para las bibliotecas públicas?

Por otra parte, también se propone considerar en la gestión las capacidades dinámicas, entendiendo a estas, como un conjunto de habilidades y recursos que una organización puede utilizar para adaptarse a los cambios en su entorno y mejorar su desempeño. Algunas de las capacidades dinámicas que pueden ser utilizadas en las bibliotecas públicas y que se incluyen en esta presentación son: Flexibilidad, la Innovación y la Colaboración. Entendiendo que las bibliotecas públicas requieren estar comprometidas con el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades y conocimientos en su personal y usuarios. Esto puede incluir la creación de programas de formación y desarrollo profesional para el personal de la biblioteca, así como la promoción de la alfabetización digital.

Palabras Clave: Bibliotecas públicas- Capacidades dinámicas- Comunicación-Gestión.

Introducción

Las bibliotecas públicas en la actualidad requieren crear y desarrollar capacidades organizacionales que les permitan adaptarse al entorno cambiante, variable, difuso y volátil. Además de requerir flexibilidad y capacidad para dar respuestas en tiempo real en sus respectivos mercados. Las bibliotecas no pueden ser comprendidas, en el SXXI desde una planificación tradicional, burocrática y mecanicista, sino que debe entenderse como sistemas complejos que tienen funciones y capacidades adaptativas, que operan dentro de un entorno o ambiente mayor (la sociedad en su conjunto), del cual se diferencian y además directa o indirectamente son afectas y a la cual ella, a su vez, afectan en una dinámica de intercambio de recursos y fuentes de información.

Pensar en la necesidad de este modelo de biblioteca pública, implica pensar desde sus límites internos básicos a su interacción con el medio ambiente. Para considerar sus límites internos nos parece oportuno hacerlo desde la teoría de la comunicación, como eje vertebral del sistema ya que la misma se manifiesta a partir del lenguaje en todas sus expresiones, recordemos que no hay lenguaje sino en la relación de los seres humanos entre sí, lo que nos muestra esa dimensión fundamental del ser

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

humano como ser social y en red. La comunicación organizacional pone en evidencia que las organizaciones dependen de la comunicación eficaz y de las habilidades comunicativas eficientes de sus miembros, para ello proponemos los axiomas de la comunicación de Paul Watzlawick. Pensar la interacción de la biblioteca pública con el medio nos remite a considerar las características de las capacidades dinámicas dentro de la cual se destacan: la flexibilidad, la Innovación y la Colaboración para la creación de programas de formación y desarrollo profesional para los RRHH de la biblioteca y la promoción de la alfabetización digital de la comunidad.

Desarrollo

-Gestión en la Biblioteca Pública

La biblioteca pública, se entiende como un sistema social abierto, es decir, como un ámbito contextualizado de interacción de personas que despliegan prácticas sociales vinculadas al acceso de la cultura escrita y la información, mediado todo ello, por las representaciones del mundo social, cultural, científico, económico y político. Su función esencial tiene como base la formación de ciudadanos con acceso a la información en diferentes formatos y soportes. Sin embargo los acontecimientos a los que asistimos, y que se nos manifiestan como fenómenos sociales, científicos, tecnológicos, etc. han modificado algunas de sus funciones, manteniendo su esencia, que en nuestro país tiene su génesis en el año 1774 con la figura de Facundo de Prieto Pulido, quien dona su colección particular para la consulta pública, sin embargo, es en el año 1810 por iniciativa de Mariano Moreno, cuando se funda la Biblioteca Pública de Buenos Aires (hoy Biblioteca Nacional) con el aporte de varias bibliotecas particulares. Han transcurrido 249 años del andar y desandar de estas unidades de información en el contexto local y global, cada vez más complejo, donde el acceso y uso de la información y el conocimiento constituyen elementos claves para el desarrollo económico y social de la comunidad/sociedad.

Su comportamiento organizacional como factor clave del éxito se nutre de elementos proporcionados por otras ciencias sociales como la economía y la psicología. Estas se constituyen en herramientas para la gestión y la comprensión del horizonte de sentido en el quehacer cotidiano, tratando de reducir los conflictos y cumplir sus funciones claves en el contexto social a partir de quehaceres que permanecen y se renuevan según la naturaleza del contexto.

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

Siguiendo la propuesta teórica de: Jaramillo, Montoya y Uribe Tirado (2008) se enuncian las principales funciones de las bibliotecas públicas: función social y educativa, consiste en ofrecer acceso libre y gratuito a la información, el conocimiento, la cultura y la tecnología a toda la comunidad, promoviendo la educación y la inclusión social, para ello debe contar con un fondo documental equilibrado a los intereses de su comunidad, con amplias colecciones que incluyen libros, revistas, películas, música, periódicos, material digital, entre otros formatos y soportes. Servicios a la comunidad brindar servicios y productos, como préstamo de materiales, salas de lectura, wifi, impresión, escaneo, actividades culturales, talleres, capacitaciones, promoción de la lectura entre otros. Por estas y otras funciones son consideradas verdaderos centros del conocimiento.

Las funciones puestas en escenario, o en la praxis concreta, requieren de recursos, como sabemos su financiamiento es público dependen de organismos gubernamentales locales, provinciales o nacionales. Su presupuesto proviene mayoritariamente de fondos públicos, ya que buscan ser un servicio accesible a toda la población. En cuanto al personal o RRHH, requieren de personas capacitadas, gestores de la información que se encarguen de gestionar las colecciones, realicen el análisis documental de sus fuentes informativas, mantengan e implementen diferentes servicios, investiguen y mapeen la comunidad, investiguen el mercado y usen la tecnología como aliado en cada una de sus acciones. En este contexto analizamos las oportunidades y desafíos que se le presentan a estas unidades de información y que pueden encontrar su anclaje en los aportes teóricos de la teoría de la comunicación y las capacidades dinámicas.

-Teoría de la Comunicación

Desde los inicios del siglo XX hasta la actualidad, la teoría de la comunicación se ha ido desarrollando y anclando sus conceptos desde teorías y perspectivas muy diferentes. En sus inicios con la teoría matemática de Shannon y Weaver, conocida como “Teoría matemática de la información”, luego la teoría psicológica con base a la percepción propuesta por el francés Abraham Moles, la teoría social de la comunicación con base en la lingüística, de Ferdinand Saussure, también se vincula a la comunicación y la antropología cognitiva con aportes de Lévi Strauss entre otros, en este trabajo destacamos el enfoque interaccionista y sistémico de la línea de investigación de la Escuela de Palo Alto con los aportes de Bateson, Watzlawick, Goffman.

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

Nos centramos en los aportes de conceptos y axiomas básicos de la teoría de la comunicación propuestos por Paul Watzlawick, para quien la comunicación es inevitable y todos los comportamientos humanos tienen un aspecto comunicativo, en este sentido, propuso cinco axiomas que definen la naturaleza de la comunicación humana, de los cuales desarrollaremos tres para vincularlos a la gestión en las Bibliotecas Públicas.

Primer Axioma: “es imposible no comunicarse”: se llama *mensaje* a cualquier unidad comunicacional singular, mientras que una serie de mensajes recibe el nombre de interacción. Frente a este axioma, cobra valor la actividad o inactividad, palabras o silencios tienen siempre valor, influyen sobre los demás, quienes a su vez responden, comunican. La mera ausencia de palabras o de atención, no constituye la excepción: quien se comporta como si tratara de negar la comunicación, esa negación constituye en sí misma una comunicación. En una biblioteca, la comunicación efectiva se produce constantemente, ya sea a través del lenguaje verbal o la comunicación no verbal o las interacciones entre los diferentes actores. La comprensión de las necesidades de los lectores, la empatía, la claridad en la transmisión de información y la disposición a ayudar son elementos fundamentales para fortalecer la comunicación en este entorno y garantizar una experiencia satisfactoria para todos los interlocutores del sistema.

Segundo Axioma: toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación. Un mensaje transmite información, y, además del significado de las palabras o el dato, define cómo debe ser entendido el mensaje. “Solo estoy bromeando” o “esto es una orden” son ejemplos de comunicación verbal o dato, mientras que también puede expresarse esto de forma no verbal, por ejemplo, sonriendo o con el ceño fruncido. Existen, además, situaciones en las que una persona se ve obligada a dudar de sus propias percepciones en el nivel de contenido, a fin de no poner en peligro la relación vital con otra persona. Lo que lleva a pautas de comunicación paradójica. En el mejor de los casos, los participantes concuerdan en el contenido, y la definición de su relación. En el peor de los casos, los participantes están en desacuerdo en el contenido y también en el nivel de la relación. Entre ambos extremos hay formas mixtas: están en desacuerdo en el nivel de contenido, pero ello no perturba su relación: quizás sea la forma más madura de manejar el desacuerdo. Están de acuerdo en el nivel de contenido, pero no en el relacional: la estabilidad de su relación se verá seriamente amenazada en cuanto deje de existir la necesidad de acuerdo en el nivel de contenido. Las unidades de información organizan programas y actividades para la

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

comunidad, como clubes de lectura, talleres literarios y presentaciones de trabajos y muestras etc. En estos eventos, el nivel de relación es esencial para fomentar la participación activa de los usuarios. Los profesionales pueden crear un ambiente cálido, interactuar con los participantes, facilitar la discusión y promover la colaboración entre los asistentes. Esto ayuda a fortalecer los lazos comunitarios y a enriquecer la experiencia y la identidad con la institución.

Tercer Axioma: la interacción puede ser simétrica o complementaria, en una relación sana, es necesario, que existan alternancias de simetría y complementariedad mutua o actuando en distintas áreas, es decir que los dos participantes se relacionen simétricamente en algunas áreas y de manera complementaria en otras.

La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad y por la diferencia mínima, la interacción complementaria se basa en una diferencia máxima. En una relación complementaria hay dos posiciones distintas, un participante ocupa la posición superior o primaria, mientras el otro ocupa la posición inferior o secundaria. Ninguno de los participantes impone al otro una relación complementaria, sino que cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro: sus definiciones de la relación encajan. La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad, mientras que la interacción complementaria está basada en la diferencia. Tanto la interacción simétrica como la complementaria pueden ser valiosas en diferentes contextos de la biblioteca, el uso o la elección del tipo de interacción dependerá de los objetivos, las dinámicas y las necesidades de comunicación específicas de cada situación, no es lo mismo un taller literario que la capacitación sobre un tema.

Se debe tener presente en la biblioteca, que tanto el lenguaje verbal utilizado en las conversaciones entre los profesionales, proveedores de fuentes de información y los usuarios, como el lenguaje no verbal, constituido por las expresiones faciales y el contacto visual, son importantes para transmitir mensajes efectivamente y establecer una conexión significativa con el otro, pero también pueden generar paradojas y distorsiones.

-Capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas son objeto de estudio en el área de la estrategia sus concepciones, datan de principios del siglo XX, pero su énfasis se da a partir de los años 90. El concepto de las capacidades dinámicas se le atribuye a Teece & Pisano (1994),

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

quienes refieren en primer término, a los cambios en el entorno de las organizaciones y en segundo lugar hacen hincapié en el papel clave de la gestión estratégica de las habilidades de las competencias funcionales de la organización hacia el entorno cambiante. Barreto (2011), define la capacidad dinámica como el potencial de la empresa para resolver problemas sistemáticamente, basado en su propensión por detectar amenazas y oportunidades, tomar decisiones oportunas en el tiempo y orientadas al mercado y que modifiquen su base de recursos.

Entonces las capacidades dinámicas son las habilidades que tienen las organizaciones para renovar, expandir y reconfigurar sus capacidades con el objetivo de responder apropiadamente y a tiempo a cambios ambientales.

Por su parte, Robledo, J., Vergara, F., Del Rio, J. & Martínez, O. (2020) señalan que las diversas definiciones existentes en la bibliografía responden principalmente a tres enfoques: el de la innovación, el Contingente y el de la construcción de capacidades.

Algunas de sus características son: sensibilidad al entorno: refiere a la capacidad para detectar los cambios en el entorno competitivo de forma anticipada, incluye nuevas tecnologías, regulaciones, comportamientos de los clientes, entre otros. Otra característica clave lo constituye el aprendizaje organizacional, como habilidad para aprender de las experiencias pasadas y transferir ese conocimiento a toda la organización. Integración de conocimientos, implica relacionar conocimientos funcionales para generar nuevas capacidades. Romper las barreras entre departamentos y áreas, por ejemplo. La reconfiguración de recursos como capacidad para poder redistribuir y readaptar los recursos existentes (tecnología, activos, personal) para responder a las nuevas necesidades del mercado. Desarrollar grupos de habilidades complementarias que se refuercen entre sí para impulsar la innovación. Orientación al futuro: permite a la organización cambiar su trayectoria estratégica para crear y moldear su futuro en lugar de solo adaptarse.

Específicamente, como ya se mencionó, nos interesa abordar tres características puntuales: la innovación, la flexibilidad y la colaboración todas ellas interrelacionadas entre sí.

Siguiendo el planteo de Zapata Rotundo (2020) *La innovación* es la adopción de nuevas ideas y comportamientos por parte de la organización, que representan un

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

medio de cambio en respuesta a los cambios del entorno. Por otra parte, y dentro de ese mismo esquema, el Manual de OSLO ubica a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto sea un bien o servicio, proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2005). Del mismo modo, Birkinshaw et al. Citado por Zapata Rotundo, señala que la innovación consiste *“en la generación e implementación de prácticas de gestión, procesos, estructuras o técnicas que son nuevas en el estado del arte y destinadas al logro de los objetivos de la organización”*. La innovación, no solo resulta de las nuevas tecnologías, sino también de los métodos, técnicas de producción, modelos de gestión y negocios, Cherubini, citado por Zapata Rotundo, sostiene que no debe restringirse solo a una parte de la organización, sino que, debe ser parte de la cultura corporativa y abarcar todo el entorno organizacional.

La flexibilidad es un fuerte indicador de la capacidad de la organización para adaptarse y reconfigurarse en función de las demandas y condiciones cambiantes del entorno. Las organizaciones que puedan adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes tienen más probabilidades de tener éxito a largo plazo. La adopción de capacidades dinámicas y la promoción de la flexibilidad pueden ser fundamentales para lograr objetivos. Puede ajustar sus estrategias, estructuras, procesos y recursos según sea necesario para responder a nuevas oportunidades o desafíos. La flexibilidad implica orientación al aprendizaje, fomenta una cultura de aprendizaje continuo, está dispuesta a experimentar, aprender de los errores y adaptarse en función de la retroalimentación y la información recibida.

La colaboración promueve la generación de conocimientos, la innovación, el aprendizaje, la flexibilidad y la toma de decisiones efectiva. Al fomentar una cultura de colaboración, las organizaciones pueden fortalecer sus capacidades dinámicas y adaptarse de manera más efectiva a los cambios en su entorno.

-Desafíos para la Biblioteca Pública

Las capacidades dinámicas son clave para que las bibliotecas públicas logren sostenibilidad e innovación en ambientes volátiles y turbulentos. Implican flexibilidad, agilidad y aprendizaje constante donde la comunicación es un factor clave, es fundamental para el funcionamiento interno de las bibliotecas y para establecer

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

relaciones sólidas con los lectores y la comunidad, proveedores de fuentes de información y otros interlocutores válidos del sistema. Una comunicación clara y abierta, supera las contradicciones y paradojas, mejora la colaboración entre el personal de la biblioteca, facilita el intercambio de conocimientos y promueve un ambiente de trabajo positivo. Además, pone en evidencia las diferentes formas de comunicarse como las diversas formas de expresión y de comunicación, como la comunicación interpersonal, la comunicación digital y la comunicación estratégica, y cada una de ellas articuladas puede contribuir a la mejora de la biblioteca.

Enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea, como lo venimos señalando, requiere de un enfoque estratégico que implica la planificación e implementación de estrategias de desarrollo de capacidades, la colaboración con otras instituciones y organizaciones del sector público y privado, la búsqueda de recursos y fuentes de información y la promoción de una cultura de adaptación y aprendizaje continuo. Al abordar estos desafíos, las bibliotecas públicas pueden fortalecer sus capacidades dinámicas y seguir siendo relevantes y efectivas en un entorno en constante cambio. En relación a la flexibilidad las bibliotecas deben sostener una estructura menos jerárquica y más horizontal. Fomentar la colaboración, la comunicación abierta y la toma de decisiones descentralizada. Esto permite una mayor agilidad y capacidad de respuesta. A continuación, señalamos algunos aspectos a ser considerados en cuanto diferentes variables de su entorno:

-Cambios tecnológicos: los acelerados cambios tecnológicos presentan un desafío en términos de adaptación y aprovechamiento de las nuevas herramientas y recursos. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión de bibliotecas automatizados, el desarrollo de servicios en línea, la gestión de recursos digitales, uso de IA Inteligencia Artificial, chatbot y la capacitación del personal en competencias tecnológicas.

-Cambios en las necesidades de la comunidad de lectores: las necesidades de los usuarios de bibliotecas están cambiando como cambia la sociedad. Ellos esperan acceso a recursos digitales, servicios personalizados y experiencias interactivas, se deben satisfacer estas nuevas demandas, lo que implica desarrollar nuevas capacidades para ofrecer servicios innovadores y relevantes.

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

- Gestión del conocimiento y la información: el creciente volumen de información disponible especialmente en la web, las bibliotecas, necesitan desarrollar capacidades para gestionar y organizar eficientemente los recursos de información. Esto incluye la catalogación y clasificación de materiales, la implementación de sistemas de organización del conocimiento (SOC) de búsqueda y recuperación de información efectivos, y la promoción de habilidades de alfabetización digital entre los usuarios.

Conclusión

Las bibliotecas públicas desempeñan un papel fundamental en nuestra sociedad como organizaciones proveedores de acceso a la información y promotoras de la alfabetización digital e informacional. Sin embargo, en un entorno dinámico y altamente tecnológico, cambiante, turbulento, enfrentan diversos desafíos para mantener su relevancia competir con las pantallas, internet y satisfacer las cambiantes necesidades de la comunidad. En este escenario, la comunicación efectiva y el desarrollo de capacidades dinámicas se vuelven cruciales para su desarrollo y desempeño

Ante el reto de enfrentar constantemente cambios tecnológicos, sociales y culturales, las capacidades dinámicas se convierten en una herramienta esencial. Así la adaptabilidad al cambio, la capacidad de aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la innovación son elementos clave que les permiten mantenerse relevantes y ofrecer servicios renovados de calidad.

Esto supone estar dispuestas a explorar y adoptar nuevas herramientas y enfoques, así como a modificar sus servicios y programas existentes. Otro aporte clave para sus logros en la capacidad de aprendizaje organizacional, fomentando una cultura de mejora continua y promoviendo el desarrollo profesional de sus RRHH. Esto les permite mantenerse actualizadas respecto a las mejores prácticas en el campo de la gestión de la información y adaptar sus servicios en función de las necesidades emergentes.

A modo de cierre insistimos en que la innovación es una capacidad dinámica clave que les permite desarrollar nuevos servicios, programas y enfoques que respondan a las necesidades cambiantes de la comunidad. Esto implica estar abiertas a la experimentación, la colaboración con otras instituciones, organizaciones y la incorporación crítica y reflexiva de las tecnologías emergentes.

XI Encuentro de Agentes de Bibliotecas y Bibliotecarios del MERCOSUR

24 y 25 de octubre. Biblioteca Pública de las Misiones. Parque del Conocimiento.
Provincia de Misiones

Bibliografía:

- Giordanino, E. P. (1998). Panorama general de las bibliotecas argentinas en el siglo XX. *Revista Argentina de Bibliotecología*, 1, 77-90
- Jaramillo, O; Montoya, A; & Uribe Tirado, A. (2008) *La biblioteca pública y su gestión: en el contexto de la sociedad de la información*. Buenos Aires, Alfagrama.
- Robledo, J., Vergara, F., Del Rio, J. & Martínez, O. (2020). Capacidades Dinámicas: Reflexión Teórica desde el Campo de la Estrategia, 9(9), p 21-31. DOI: 10.21803/adgnosis.9.9.434
- Watzlawick, P; Bavelas, J & Jackson, D. (1991) *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona, Herder.
- Zapata Rotundo (2020) Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. una revisión de la literatura y proposiciones básicas. En *Compendium*, vol. 23, núm. 45,