View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by E-LIS

La biblioteca como una organización que aprende

Ma. del Rocío Sánchez Avillaneda*

Resumen

A través de una revisión bibliográfica, se presenta un panorama general sobre el nuevo concepto de organizaciones que aprenden en el ámbito bibliotecológico. Dentro de este nuevo paradigma se presentan algunos aspectos acerca del aprendizaje organizacional y el funcionamiento de la nueva transformación de la biblioteca en una organización que aprende.

Palabras clave: bibliotecas-administración, aprendizaje organizacional, cambio organizacional.

Abstract

Through a bibliographic review an overview of the new concept of 'Organizations that Learn' in the Library Science field is presented. Within this new paradigm, several aspects related to Organization Learning as well as the new transformation of libraries into an organization that learn are discussed. (FRRE)

Keywords: library management, organization learning, organization change.

Introducción

En años recientes, el término "organización que aprende" ha aparecido cada vez con más frecuencia y está relacionado con la creciente velocidad de los cambios tecnológicos, económicos y sociales a los que se deben enfrentar las organizaciones, sean éstas empresas, laboratorios, consultorías e incluso en nuestro ámbito, las bibliotecas. Ahora, ya no es suficiente estar actualizados, sino también estar a la vanguardia del desarrollo. Sin embargo, la aptitud y la actitud para cambiar no pueden comprarse; en este sentido, la organización tiene que aprenderla.

En estos tiempos de reestructuración, las organizaciones se ven obligadas a aprender a responder a las demandas de un entorno inestable y sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo actual y sobre todo de tiempos futuros.

En este sentido, la biblioteca -como organización que es- deberá aprender a adaptarse a todo tipo de cambios que afecten directamente su estructura organizacional, replanteando una nueva planeación estratégica en torno a las necesidades de los clientes (usuarios) y considerando el ambiente externo de la misma, para que pueda cumplir con los objetivos institucionales y tener en mente la capacidad de innovar continuamente.

* Biblioteca del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas (IIMAS), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Circuito Interior S/N, Ciudad Universitaria, 04510 México, D. F. marsa@leibniz.iimas.unam.mx

Las organizaciones que aprenden

Concepto y aplicación

El modelo de las organizaciones que aprenden está basado en el aprendizaje organizacional y es un tema procedente del ámbito de la organización y gestión empresariales.

Peter Senge, creador del concepto *learning organization*, es fundador y director del Centro para el Aprendizaje Organizacional del *Sloan School of Management* del MIT. En su teoría presenta métodos y estrategias para transformar una empresa en un sistema de aprendizaje, lo cual logra la máxima competitividad en todos los miembros de la organización; a su vez plantea cómo adaptar la organización a la nueva lógica de negocios basada en la innovación y la responsabilidad, así como el papel del nuevo líder en un entorno de negocios más dinámico y competitivo, diseñando estrategias para toda la organización que de manera óptima fomente el aprendizaje en los equipos de trabajo.

Las organizaciones que aprenden son aquéllas en las que la unidad funcional del aprendizaje es el equipo. Es en éste donde cada individuo, articulándose con los demás, aporta un fragmento del conocimiento y cada contribución supone una experiencia personal, una historia, en la que se ha adquirido una interpretación singular de la realidad forjada con valores compartidos. Una organización que aprende está en un proceso de transformación continua.[1]

Dentro de los nuevos planteamientos de la gestión empresarial, se pretende lograr el compromiso de los trabajadores con las metas de la organización, mediante la descentralización de la gestión, lo que incrementará la autonomía de los centros, al tiempo de promover comunidades profesionales con unos valores y metas compartidas.

En esencia, las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, sino también de *aprender a aprender*. En otras palabras, no sólo pueden *hacerse* competentes, sino también *mantenerse* así. Este tipo de organizaciones ha dominado el arte de adaptarse rápidamente, así como el de preservar su propia dirección e identidad (desarrollo organizacional), concepto clave para la organización que aprende. [2]

Las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo; es decir, una transición de un paradigma tradicional a uno de organizaciones modernas, donde se describe la forma como las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados. Dentro de dicha transformación, el cambio en las organizaciones ha sido impulsado por dos tendencias:

1. La creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global (las organizaciones deben adaptarse con más rapidez y ser capaces de hacer bien más cosas).

2. Un cambio fundamental en las tecnologías empresariales. [3]

En este sentido, las organizaciones tradicionales manejaban tecnologías basadas en máquinas, con una necesidad primaria de uso eficiente de los recursos físicos, como en la producción masiva. Pero ahora las nuevas organizaciones se basan en el *conocimiento*, lo que sig-

---

[1] DURANTE, Rola. *Las organizaciones que aprenden.* Buenos Aires : Macchi, 1998, p. 150.

[2] SWIERINGA, Joop. *La organización que aprende*. México : Addison-Wesley Iberoamericana, 1995, pp. 77-85.

[3] GARZA FLORES, Blanca J. "Las organizaciones que aprenden". En: *Proyecciones*, año 2, número 9, febrero-marzo (2001).

nifica que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas. Más que luchar por alcanzar la eficiencia, cada empleado debe aprender continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades. La responsabilidad de la gerencia es crear la capacidad de aprendizaje de la organización; en consecuencia, muchas compañías se están rediseñando con base en la teoría de la *organización que aprende*.

Las organizaciones que aprenden son aquéllas donde la gente transmite constantemente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Transformación de las bibliotecas en organizaciones que aprenden

En este sentido, las bibliotecas, que son un tipo de organización social, también están cambiando; es decir, están transformándose internamente para responder a los cambios tecnológicos que están influyendo directamente en los procesos y servicios bibliotecarios. Por tanto, ahora el papel de la biblioteca no únicamente es el proceso de comunicación científica, sino que además deberá convertirse en una organización reactiva, asertiva y cooperativa.[4]

Las bibliotecas se están transformando preocupadas tanto en aquilatar sus potencialidades como en analizar sus fortalezas y debilidades, buscando alternativas estratégicas para establecer objetivos y metas que garanticen, más que su permanencia, el cumplimiento de su misión. Dentro de este nuevo paradigma, se deben dar nuevas estructuras que respondan a una organización moderna (aspectos técnicos y tecnológicos); del mismo modo, trabajar en equipo para lograr establecer normas y procedimientos comunes para los diversos departamentos, de manera que toda la organización (biblioteca) conozca los objetivos, las metas, los procedimientos, para lograr la calidad de los servicios por ofrecer a un determinado segmento de usuarios.

Por su parte, Rena K. Fowler considera que las bibliotecas ahora pueden y deben contemplarse como organizaciones que aprenden con base en los mecanismos mediante los cuales se facilita el aprendizaje organizacional, para concluir en la innovación de los procesos en beneficio de los usuarios. Asimismo, menciona que existen tres niveles de aprendizaje dentro de la biblioteca: individual, departamental y organizacional.

Hoy por hoy, las bibliotecas académicas están cambiando. El alcance de los procesos de asimilación es diferente ya que deben adaptarse a las "turbulencias" de los nuevos cambios tecnológicos, y únicamente lo pueden lograr trabajando en colaboración interna entre los miembros del personal, para así crear conciencia y obtener procesos explícitos para los cambios organizacionales. Es aquí donde entra en juego la estrategia del aprendizaje organizacional, donde los miembros de la biblioteca actúan como agentes aprendices para la propia institución, respondiendo a los cambios de los ambientes interno y externo para finalmente detectar y corregir errores.[5]

Otro punto de vista similar lo presenta la autora Shelley E. Phipps, quien manifiesta que las bibliotecas académicas de investigación están en el proceso crítico de la transformación, donde tendrán que fungir como intermediarios entre los usuarios y la información, tanto local como remota, de modo que los usuarios puedan llegar a ser autosuficientes para localizar y recuperar la información.

---

[4] Miranda, Antonio. Os conceitos de organização baseada na informação…*En: Ciência da Informação*, 22 (3) Sep/Dec 1993, pp. 27-32.

[5] Fowler, Rena K. "The University Library as Learning Organization for Innovation". En: *College and Research Libraries*, 59 (3) May 1998, pp. 220-231.

Cabe mencionar que la misión no cambia; las bibliotecas siempre han procurado proporcionar toda la información a investigadores y en general a toda su comunidad. Sin embargo, con la introducción de fuentes electrónicas cambia radicalmente la misión inicial; por ello el papel que ahora debe desempeñar la biblioteca en el proceso de comunicación debe ser más activo, asertivo y cooperativo.[6]

¿Cuándo una organización aprende?

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, y crece como organización. Las organizaciones que aprenden "hacen uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos". En la organización se subrayan cuatro aspectos centrales:

a) El carácter intencional
b) Cómo debe funcionar en todos los niveles organizativos
c) La autotransformación de la organización
d) Su incidencia en todos los implicados (internos y externos) [7]

Peter Senge (1990), en un *best-seller* que contribuyó a popularizar el término, hablaba de que las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional para planificar y evaluar sus acciones, con los que adquieren una nueva competencia: aprender cómo aprender; esto implica transformar los "modelos mentales" vigentes, así como generar "visiones compartidas".[8]

Así, una organización que aprende es aquélla que tiene una habilidad nueva que le capacita para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de manera creativa o transformadora y no acumulativamente.

¿Cómo debería funcionar una biblioteca como organización que aprende?

Las bibliotecas que pretenden convertirse en organizaciones que aprenden deberán establecer que todo el personal debe participar en la identificación y solución de problemas, observando sus entornos interno y externo para obtener beneficios en cuanto a sus clientes (usuarios) y productos y servicios por ofrecer.[9] Ello permitirá que la biblioteca experimente, mejore e incremente su capacidad constantemente, de modo que pueda responder satisfactoriamente a los cambios tecnológicos y sociales a los que se enfrentará cada día, sin olvidar que la biblioteca debe estar en constante trabajo de anticiparse a las necesidades de cambio junto con la innovación para bien de toda la institución bibliotecaria (Figura 1).

Con base en la literatura en este campo, se presenta un modelo de seis factores, como grandes componentes de la organización que aprende. En el caso de la biblioteca, pueden adaptarse de acuerdo con el contexto y según el nivel donde se encuentre la organización.

1. Personas como aprendices. Los empleados como conjunto están motivados para aprender continuamente, para aprender de la experiencia, y comprometidos por el autodesarrollo de la organización.

---

[6] Phipps, Shelley E. "Transforming Libraries into Learning Organizations-The Challenge for Leadership". En: *Journal of Library Administration*, 18 (3/4) 1993, p. 19.

[7] Bolívar, Antonio. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. En: *Contexto Educativo-Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, año 3, número 18 (2001).

[8] Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleady, p. 340.

[9] Marcum, James W. "Can the College Library Become a Learning Organization?". En: *Advances in Library Administration and Organization*, 1996, vol. 14, págs. 39-62.

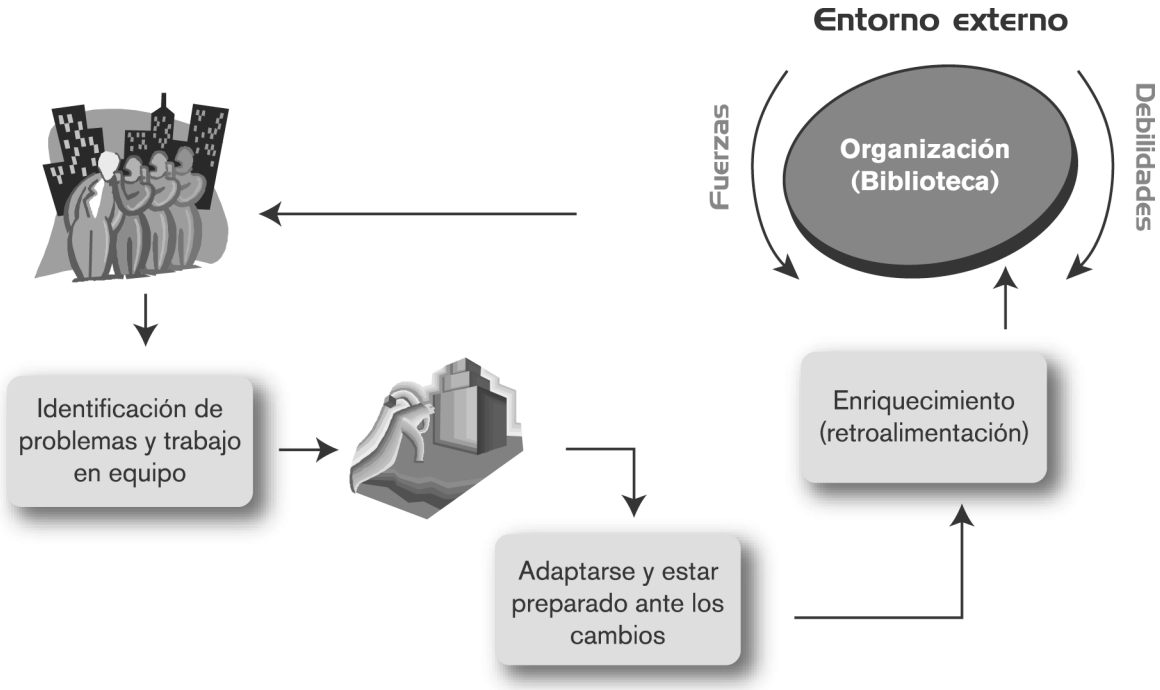

Figura 1. La biblioteca como organización que aprende

2. Cultura favorecedora. Cultura que apoya el aprendizaje continuo.

3. Visión para el aprendizaje. Visión compartida que incluye la capacidad de la organización para identificar, responder y ver sus responsabilidades futuras. Esta visión incluye reconocer la importancia en todos los niveles de la organización para autotransformarse a sí misma constantemente, de modo que le permita sobrevivir en un contexto impredecible.

4. Incremento del aprendizaje. La organización tiene estructurados procesos y estrategias para aumentar y sostener el aprendizaje entre todos los empleados.

5. Apoyo de la gestión. Los gestores creen que alentar y apoyar el aprendizaje da lugar a mejores competencias y resultados que los actuales.

6. Estructura transformadora. La organización amplía las formas como está estructurada, opera para facilitar el aprendizaje entre diferentes niveles, funciones y subsistemas, y permite la rápida adaptación al cambio.

Desde el punto de vista de James Marcum[10] , las bibliotecas que sobrevivan el viaje serán organizaciones conscientes y reconocidas, ya que continuamente están aprendiendo para mejorar sus actividades; igualmente, incrementan el trabajo profesional del bibliotecario, por considerar que la clave para el éxito está en saber comunicar y compartir conocimientos dentro de la biblioteca.

[10] Marcum, James. *Op. cit.*, p. 40.

El aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso que emplea el conocimiento orientado a mejorar las acciones. Es un término que se refiere al cambio del comportamiento organizacional, es decir, al proceso de aprendizaje colectivo dentro de la organización donde interactúan varias personas y cambios de conducta.[11]

El aprendizaje organizacional genera innovación y procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones; es decir, genera la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, pues permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino también en la mentalidad.

La organización que busca proteger y mejorar sus capacidades potencia, en primer lugar, sus recursos humanos y, después, sus relaciones con el entorno: cliente, proveedor, institución

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman; por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son elementos fundamentales en el aprendizaje organizacional (AO). Lo que realmente busca el proceso de AO es el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para integrar las diferentes funciones y lograr la totalidad productiva.[12]

Con el fin de implementar un proceso de AO, se proponen seis actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional requerido para llevar adelante un proceso benéfico; ellas son:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas
2. Transferir conocimiento mediante la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo
3. Representar el conocimiento en documentos que puedan servir de antecedente para futuras actividades
4. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
5. Probar la validez del conocimiento actual
6. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través de establecer una cultura que valore y comparta su uso

Existen tres aspectos por considerar dentro del modelo de la organización que aprende: aprendizaje continuo, aprendizaje en equipo y tener en mente una visión compartida.

- Contribuyen a la dirección estratégica
- Identifican necesidades, de modo que la estrategia surge dentro de la visión global del futuro de la organización que comparten todos los empleados
- Mayor responsabilidad
- Extensa participación en la información
- Solución de problemas

Figura 2. Actividades de una organización que aprende

[11] Fiol, C. M. y M. A. Lyles. "Organizational Learning" En: *Academy of Management Review*, vol. 10 (4), 1985, pp. 803-813.

[12] Swieringa, Joop, *Op. cit.*, p. 37.

Características de la organización que aprende

En la jerarquía tradicional, la alta dirección está encargada de dirigir la estrategia de la organización y asume la responsabilidad de pensar y actuar. Los empleados tan sólo son factores de una producción eficiente de tareas rutinarias que no cambian.

En cambio, la revolución de la organización plana es que se delega autoridad a los empleados para pensar, actuar y diseñar métodos de trabajo con apoyo de la organización; es decir, aunque los altos directivos aún establezcan la dirección estratégica inicial, los empleados tienen más posibilidades de llevar esta dirección al terreno de la práctica, y algunas veces pueden identificar y anticipar necesidades de los clientes (Figura 2).

De acuerdo con Antonio Miranda,[13] se necesita de líderes para construir nuevos paradigmas; es decir, crear bibliotecas sin paredes, donde los líderes trabajen con sus colegas para aprender y crecer siempre considerando las necesidades de los usuarios.

Esto es, la transformación también incide en dar un nuevo giro al liderazgo, donde se manifieste la colaboración entre todos los integrantes de la biblioteca, ya que más que dirigir o buscar poder, deben empezar por crear nuevos métodos de aprendizaje organizacional continuos que les permitan obtener nuevos conocimientos para cambiar la visión y estar preparados para el futuro.

El nuevo liderazgo debe ser horizontal, donde los flujos de comunicación vayan en todos los sentidos (figura 3).

Cuando las bibliotecas académicas de investigación entran en la transformación, los líderes deben acudir a la planificación estratégica, a la implementación de la tecnología más nueva, programar el desarrollo de personal en colaboración con profesionales de cómputo y otros expertos. Cuando las bibliotecas llegan a ser firmemente implicadas en la transformación, las capacidades de liderazgo son rotundamente necesarias para que los cambios se realicen.[14]

En la organización que aprende, la unidad básica es el equipo multifuncional. La gente trabaja en conjunto para identificar necesidades y resolver problemas. Los líderes nacen con curiosidad y experimentan gusto por aprender, de modo que luchan por desarrollar esta motivación y curiosidad, que pueden llevar a un mejor desempeño.

En este tipo de organizaciones se invierte considerablemente en capacitación, lo cual proporciona abundantes oportunidades de aprendizaje. Hay que capaci-

Figura 3. Pirámide organizacional de la biblioteca y flujos de comunicación

[13] Miranda, Antonio, *Op. cit.,* pág. 227.

[14] Phipps, Shelley E. *Op. cit.*, p. 20.

tar a los trabajadores para que comprendan la función intrínseca de la biblioteca y darles el poder de tomar decisiones basadas en lo que saben.[15]

Por su parte, el autor Joop Swieringa[16] identifica ciertas características distintivas de la "organización que aprende" (véase cuadro 1).

Aunque toda organización aprende, calificarla de *organización* que aprende significa:

- Incremento de capacidad de aprendizaje con un grado de valor añadido
- Aumento de las capacidades profesionales y personales de los miembros
- Nuevos métodos de trabajo o conocimientos específicos

Estrategia	**Desarrollo continuo** • Dirigido a la misión • Corto y mediano plazo • Racional e intuitivo • Activo y proactivo
Estructura	**Redes orgánicas** • Unidades y equipos combinados flexiblemente con base en combinaciones de mercado y producto • Descentralización • Mezcla de pensadores (*staff*) y hacedores (línea) • Coordinación a través de la discusión
Cultura	**Cultura orientada a las tareas** • Flexible • Orientada a la resolución de problemas • Creativa
Sistemas	**Sistemas de apoyo** • Información para reflexionar "sobre el sistema" • Información para actuar "dentro del sistema" • Lidiar con lo complejo

Cuadro 1. Características de la organización que aprende

[15] Garza Flores, Blanca J. "Las organizaciones que aprenden". En: *Proyecciones*, año 2, número 9, febrero-marzo (2001).

[16] Swieringa, Joop. *Op. cit.*, p. 79.

Tradicional		Nuevo
Estable	→	Dinámico. Aprendizaje
Local	→	Global
Grande	→	Pequeño y grande
Funcional	→	Orientado al producto o servicio/usuario
Orientado a las tareas	→	Orientado a las habilidades
Orientado a los individuos	→	Orientado a los equipos
Control y mando	→	Implicación
Jerárquico	→	Lateral y redes
Orientado a las necesidades de la tarea	→	Orientado al usuario

Tabla 1. Nuevo paradigma de las organizaciones bibliotecarias

- Crecimiento de expectativas de supervivencia
- Desarrollo de la organización por sus mejores resultados e imagen, o capacidad de adaptación al entorno cambiante[17]

Ahora, las "nuevas" bibliotecas presentan un nuevo paradigma que crea un entorno distinto donde es más fácil desarrollar y utilizar nuevas capacidades y recursos: la biblioteca que aprende y que además innova. Dicho paradigma se fundamenta en un concepto distinto de la persona, donde se va perdiendo la idea base de hombre como un recurso más de la organización, ahora debe ser la parte integral, no individualmente sino en equipo (véase tabla 1).

Conclusiones

Hoy en día, casi cualquier organización lucha para adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos, así como para participar más de la información, desarrollar poder en su personal y modificar la cultura y las estructuras corporativas para que sean flexibles y adaptables.

Por ello, es muy importante conocer perfectamente el interior de la biblioteca, sus diferentes procesos y diferencias, pero no se debe dejar de lado a los individuos que la conforman. Por tal motivo, debemos estimular iniciativas de mejora que se adapten a nuestra realidad (entorno); es decir, debemos tener presente tanto las realidades de que partimos como a dónde queremos ir.

"Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo de estos tiempos y de tiempos futuros".

El doctor Peter Senge (investigador prestigiado y especializado en temas educativos) menciona que los seres humanos tenemos la tendencia natural a aprender, mas no a establecer los mecanismos que propicien un ambiente de aprendizaje. Así, se concluye que dentro de cualquier organización se debe incorporar el aprendizaje permanente como práctica de negocios; no sólo se trata de introducir la "capacitación" permanente (que es adicional), sino de aprender de las experiencias de la organización, de que los tropiezos y los aciertos no se queden en anécdotas sino que se traduzcan en mejoras continuas a los procesos de trabajo.

En la actualidad, la organización que aprende es de gran interés para científicos, consultores y gerentes por igual. La organización que aprende no es un aspecto de

[17] Bolívar, Antonio. *Op. cit.*

moda sino de necesidad en el interior de todas las organizaciones donde se debe distinguir una organización horizontal de una vertical. La organización horizontal ya no se basa predominantemente en una división acorde con la homogeneidad del trabajo ni en una organización funcional, sino en el agrupamiento en torno a los logros requeridos, relacionados con el producto o el cliente. Aquí la organización vertical, igual que la horizontal, será estimada en términos del valor agregado con el que contribuya a la cadena de valor; sin duda se eliminarán muchos niveles jerárquicos.

En las próximas décadas, la capacidad de aprender será una de las ventajas competitivas, por eso es indispensable un proceso de desarrollo organizacional continuo que se traduzca en un cambio de comportamiento. En otras palabras, la gente aprende mediante la cooperación y coopera mientras aprende: esto es, en esencia, una organización que aprende.

Dentro del ámbito bibliotecológico, se debe empezar por introducir el aprendizaje organizacional con la finalidad de obtener mayores beneficios y mejores resultados en los procesos, actividades, servicios y/o productos por ofrecer al usuario; en resumen: calidad y productividad. Igualmente, se debe crecer como institución que apoya el desarrollo intelectual, aumentando las habilidades y potencialidades tanto de los individuos como de la propia organización.

Referencias Bibliográficas

BOLIVAR, Antonio. Los centros educativos como organizaciones que aprenden [en línea] : una mirada crítica. *Contexto Educativo : Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, año 3, no. 18. <http://contexto-educativo.com.ar/2001/4/nota-04.htm> [Consulta: octubre 2003].

DURANTE, Rola. *Las organizaciones que aprenden*. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1998. 134 p.

FIOL, C. M. y LYLES, M. A. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 1985, vol. 10, no. 4, p. 803-813.

FOWLER, Rena K. The University Library as Learning Organization for Innovation : an exploratory study. *College and Research Libraries*, 1998, vol. 59, no. 3, p. 220-231.

GARZA FLORES, Blanca J. Las organizaciones que aprenden [en línea]. *Proyecciones*, febrero-marzo 2001, año 2, no. 9. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/bgarza.html> [Consulta: octubre 2003].

MARCUM, James W. Can the College Library Become a Learning Organization?. *Advances in Library Administration and Organization*, 1996, vol. 14, p. 39-62.

MIRANDA, Antonio. Os conceitos de organização baseada na informação. *Ciência da Informação,* Sep/Dec. 1993, vol. 22, no. 3, p. 27-32.

PHIPPS, Shelley E. Transforming Libraries into Learning Organizations : the challenge for leadership. *Journal of Library Administration*, 1993, vol. 18, no. 3/4, p. 19-37.

SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : the art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday, 1994. 424 p.

SWIERINGA, Joop. *La organización que aprende*. México : Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.