



Creative Commons

Gestion del conocimiento : recurso estratégico para el desarrollo y la competitividad en unidades de informacion

by

Briones Rosales, Nicté Ha Isis

is licensed under a Creative Commons

Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0

Internacional License.

| | |
|-------------|----------|
| DONACION | |
| Núm. Reg. | F2B1975 |
| Catalogador | 52 |
| Fecha | 29/10/13 |

F2B1975



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.
RECURSO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO Y LA
COMPETITIVIDAD EN UNIDADES DE INFORMACIÓN

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGÍA E INFORMACIÓN

PRESENTA:
NICTE HA ISIS BRIONES ROSALES

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. CELIA MIRELES CÁRDENAS

SAN LUIS POTOSÍ, S. L. P. MARZO DE 2013

Agradecimiento

La encuadernación de esta tesis titulada: *Gestión del Conocimiento: recurso estratégico para el desarrollo y competitividad en Unidades de Información*, presentada para obtener el Título de Licenciado en Bibliotecología e Información por Nichte Ha Isis Briones Rosales, fue apoyada como recurso del **Cuerpo Académico Servicios y Políticas de Información** de la Escuela de Ciencias de la Información de la UASLP.

Dedicatoria

A mi directora de tesis, Dra. Celia Mireles Cárdenas, quien con su gran apoyo, motivación y constante guía me ayudó en el desarrollo de este trabajo; además de su admirable ejemplo de compromiso y pasión por la Bibliotecología y la enseñanza.

A mis asesoras de tesis, Dra. Rosa María Martínez Rider y Mtra. María Magdalena Vázquez Sánchez, por su valioso apoyo ofrecido a este trabajo, además de su tiempo compartido como excelentes maestras para impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Agradezco también especialmente por su apoyo y facilidades prestadas hacia mi persona para la realización de esta tesis a los maestros Adriana del Rocío Esparza Terrones y Rafael Zavala Alonso.

A mi pipo José Luis quien con su amor incondicional y ejemplo, es un gran apoyo en mi vida y en mis logros. Quien me ha demostrado lo esencial que es la familia, el saber levantarme tras caer y la importancia de hacernos un buen nombre honradamente. Pipo, aunque lejos o cerca estás siempre en mi mente y corazón.

A mi mamá Zury que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor incondicional, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. Quien me ha enseñado a través de sus consejos a no rendirme ante nada y a siempre perseverar. Mamá, no lo creo...siento que me quieres.

Agradezco también a mis dos hermanos, Amram e Hiram, con quienes he compartido grandes vivencias y aprendizajes, han sido mis mejores amigos en todo momento. Gracias por su apoyo, ejemplo y amor incondicional.

A mi esposo César, por su apoyo en el transcurso de este trabajo. Por compartir conmigo una vida de inolvidables momentos, hacerme reír y soñar, pero sobre todo por darme el mejor regalo del mundo.

A la personita más importante de mi vida, mi hija Isis Fernanda, quien me enseñó a ver la vida de una mejor manera, a descubrir lo fuerte que puede ser mi amor y ternura de madre y ser el motor por quien deseo ser una mejor persona. Es la persona que con tan sólo decirme mami, sabe alegrar mi día.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | |
| 1.1 La Gestión del Conocimiento como evolución de la administración..... | 15 |
| 1.2 Marco conceptual: definiciones y conceptos..... | 21 |
| 1.3 Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información..... | 26 |
| 1.4 Gestionar el conocimiento..... | 31 |
| 1.5 El capital intelectual en la Gestión del Conocimiento..... | 37 |
| 1.6 Procesos de la Gestión del Conocimiento..... | 41 |
| 1.7 Modelos para la Gestión del Conocimiento..... | 48 |
| 1.7.1 Proceso de creación del conocimiento..... | 49 |
| 1.7.2 Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting..... | 51 |
| 1.7.3 Andersen..... | 54 |
| 1.7.4 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)..... | 56 |
| 1.7.5 Karagabi KModel..... | 57 |
| CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNIDADES DE INFORMACIÓN | |
| 2.1 La Gestión del Conocimiento en las Unidades de Información... | 67 |
| 2.2 Características de la Gestión del Conocimiento en una Biblioteca Universitaria..... | 69 |
| 2.3 Elementos para la Gestión del Conocimiento en una Biblioteca Universitaria..... | 71 |
| 2.4 Tecnologías para la Gestión del Conocimiento en una Biblioteca Universitaria..... | 75 |
| 2.5 Importancia de la Gestión del Conocimiento en las Bibliotecas Universitarias..... | 77 |
| 2.6 Indicadores de la Gestión del Conocimiento aplicados en Unidades de Información..... | 79 |
| 2.7 Ejemplos de Unidades de Información con Gestión del Conocimiento..... | 80 |

**CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN EL CENTRO DE INFORMACIÓN EN HUMANIDADES,
BIBLIOTECOLOGÍA Y PSICOLOGÍA (CIHByP)**

| | |
|---|-----|
| 3.1 Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP)..... | 86 |
| 3.2 Sistema Integral de Calidad (SICAL)..... | 91 |
| 3.3 El CIHByP dentro del Sistema Integral de Calidad (SICAL)..... | 94 |
| 3.4 Indicadores, Capital Humano e Intelectual del CIHByP..... | 97 |
| 3.5 Análisis de resultados..... | 102 |
| CONCLUSIONES..... | 110 |
| FUENTES Y OBRAS CONSULTADAS..... | 114 |
| ANEXOS | |
| Encuesta aplicada al personal del CIHByP..... | 122 |
| Entrevista realizada a la Lic. Adriana Esparza..... | 123 |
| Entrevista realizada al Lic. Rafael Zavala..... | 124 |

FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Proceso de conversión del conocimiento en la organización..... | 50 |
| Figura 2. Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting..... | 54 |
| Figura 3. Gestión del Conocimiento Arthur Andersen..... | 55 |
| Figura 4. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)..... | 57 |
| Figura 5. Karagabi KMMModel..... | 60 |
| Figura 6. Elementos que intervienen para la Gestión del Conocimiento..... | 65 |
| Figura 7. Aspectos que intervienen en la Gestión del Conocimiento..... | 65 |
| Figura 8. Organigrama del CIHByP..... | 91 |

CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1. Servicios del CIHByP..... | 89 |
| Cuadro 2. Colecciones del CIHByP..... | 90 |
| Cuadro 3. Información institucional..... | 102 |
| Cuadro 4. Datos generales de la encuesta..... | 103 |
| Cuadro 5. Capacitación y actualización que recibe el personal..... | 103 |
| Cuadro 6. Oferta de formación y actualización laboral adecuada y la satisfacción..... | 104 |

INTRODUCCIÓN

La consolidación de las sociedades industriales de la década de los 90's favoreció el desarrollo de la denominada "Sociedad de la Información", caracterizada por la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), para facilitar la creación, distribución y manipulación de la información a fin de superar las diferencias sociales, culturales y económicas, y así alcanzar una sociedad global igualitaria y justa.

Aun cuando en la actualidad, el desarrollo de tecnológico permea cada vez con mayor impacto en la vida del ser humano, por tanto, la humanidad vive una etapa en la que ha alcanzado un desarrollo jamás imaginado, cada vez son más frecuentes las diferencias sociales, políticas y económicas entre los países. La brecha tecnológica entre los países desarrollados y subdesarrollados, ha hecho estas diferencias cada vez mayores, lo que condujo a replantear los objetivos de la Sociedad de la Información para llevarla a la "Sociedad del Conocimiento" en un concepto más plural que apunta a las transformaciones sociales, culturales y económicas en apoyo al desarrollo sustentable. Una sociedad en la que los pilares del desarrollo son el conocimiento, el acceso a la información para todos y la libertad de expresión.

En esta nueva sociedad, con organizaciones basadas en el aprendizaje, cuyo capital máspreciado es el ser humano, este se convierte en elemento principal a partir del cual las grandes organizaciones planifican sus productos y mejorar sus procesos.

En este contexto, debe entenderse que las tecnologías de información y las telecomunicaciones no son más que un medio para transmitir y gestionar datos, información y conocimiento; de hecho, el *conocimiento* es factor fundamental para la creación de riquezas.

Actualmente, el factor productivo por excelencia para toda organización es el *conocimiento*. Éste sirve de base al creciente y veloz cambio tecnológico, se convierte en un activo intangible de una organización y en un elemento clave para

lograr ventajas competitivas, aún por encima de los activos tangibles. Ello ha propiciado el surgimiento de un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: la Gestión del Conocimiento (GC).

Para las organizaciones de cualquier naturaleza, en especial las empresas generadoras de bienes y servicios, la GC conjugada con la capacidad de crear e innovar resulta un factor clave al momento de subsistir y competir en los mercados globales.

En un contexto administrativo, los principios, valores y fundamentos de la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento son vitales en el proceso permanente de desarrollo, en donde el talento humano deja de ser un sujeto pasivo para transformarse en un sujeto activo y de gran relevancia en los índices de productividad, facilitando las mejoras de los procesos de producción y estimulando la introducción de nuevas competencias laborales para asumir los retos más importantes y característicos de la era actual.

El sector de servicios experimenta una creciente demanda que las compañías pueden aprovechar si son capaces de encontrar nuevas formas de organización que permitan optimizar la utilización de su capital intelectual y de sus recursos humanos. Esta situación, enfrenta una serie de retos a resolver como es la escasez de profesionales cualificados, la alta rotación de personal, la pérdida de capital intelectual, entre otros. Con el fin de atraer recursos humanos, motivarlos y fidelizarlos, las empresas deben evolucionar y adaptarse a las nuevas exigencias y cambios del mercado.

Por tanto, la GC no es un concepto de moda, sino que encierra toda una amalgama de estrategias que provienen básicamente de la experiencia con la gestión empresarial, la psicología, los recursos humanos y el conocimiento que se ha de tener sobre cada uno de los componentes de una compañía: sus trabajadores, sus clientes, sus proveedores y sus servicios.

La GC implica gestionar el conocimiento de los trabajadores que, directa o indirectamente, tienen relación con la organización. Dicha gestión se desarrolla

sobre lo que las personas piensan y desean que se haga en la organización para la cual trabajan, obteniendo una optimización de los servicios. Es decir, gestionar el capital intelectual de cada una de las personas que pueden aportar algún conocimiento.

En un contexto específico para las organizaciones de información; que es el tema al que refiere este trabajo de investigación, el *conocimiento* también ha pasado a ocupar un lugar muy destacado, debido a su importancia para la generación de resultados positivos y significativos dentro de la organización.

Se requiere entonces de saber gestionar dicho conocimiento con efectividad, en función de obtener ventajas competitivas frente a un mercado de exigencia creciente, donde se impone el perfeccionamiento de los procesos.

De hecho, a pesar de que en Iberoamérica ya se ha aplicado la GC en algunas Unidades de Información (UI); cierto es que, en nuestro país es un campo que falta explorar.

De ahí la importancia que reviste este trabajo; el analizar si es factible aplicar la GC en una Unidad de Información, como es el Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP), perteneciente al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP).

Por lo anterior, la presente investigación se centra en tres interrogantes primordiales:

1. *¿En qué medida puede ser aplicada la GC en una Unidad de Información universitaria de la UASLP?*
2. *¿Cuáles características de la GC son factibles para aplicarse en el CIHByP?*
3. *¿Qué existe sobre la GC aplicada en Unidades de Información universitarias?*

Con la finalidad de dar respuesta a dichas interrogantes se formularon los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- *Analizar en qué medida puede ser aplicada la GC en una biblioteca universitaria de la UASLP.*

Objetivos específicos:

- *Describir las características de gestión que tiene el Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP).*
- *Investigar la literatura que existe sobre la GC aplicada en Unidades de Información universitarias*

Al ser una investigación de corte analítico, los métodos elegidos para dar cumplimiento a los objetivos, fueron la investigación de literatura y la encuesta, con las técnicas del cuestionario y la entrevista.

Recordemos que la investigación de literatura según Busha se refiere a *“identificar, localizar y sintetizar informes de investigaciones realizadas, artículos, libros y otros materiales sobre los problemas específicos del tema a investigar.”*¹ Por su parte, la encuesta

*“se caracteriza por la selección de muestras tomadas al azar de poblaciones grandes y pequeñas para obtener un conocimiento empírico de carácter actual. Este conocimiento permite hacer generalizaciones sobre las características, opiniones, creencias, actitudes y así sucesivamente, de toda la población que está siendo estudiada”.*²

En cuanto a las técnicas utilizadas, el cuestionario es un instrumento primario por escrito para la recolección de datos, y permite dar la oportunidad a los las personas de dar respuestas frescas y anónimas, lo que produce un gran número de datos,

¹ BUSHA, Charles H. Métodos de investigación en bibliotecología: técnicas e interpretación. México. UNAM. 1990.

² Ibidem, p. 56

posibilita el empleo de muestras más amplias, entre sus ventajas están que los datos cuantitativos son relativamente fáciles de recoger y analizar.

La entrevista por su parte tiene la finalidad de adquirir información actual sobre cuestiones tales como la experiencia y las opiniones de la gente. La información que producen es muy útil, así como las observaciones complementarias y las opiniones de los encuestados.³

Una vez establecidos los objetivos y la metodología a seguir, se realizaron diversas acciones para su cumplimiento. En primera instancia se realizó una investigación documental en donde se abordan aspectos relativos a la GC, como son: antecedentes, procesos, conceptos, elementos y modelos. Esto con la intención de conocer a profundidad el tema y poder obtener un panorama general del mismo. Esta información se encuentra en el capítulo uno.

Posteriormente, se realizó otra investigación documental pero ahora enfocada a la GC en UI. Aquí se tocan aspectos como las características que debe tener tanto la GC como la UI, las tecnologías necesarias, los indicadores, entre otros. Además se obtuvo información sobre ejemplos reales de UI que ya trabajan con la GC, lo que muestra en cierto grado lo factible que esto puede ser. Esta información se encuentra en el capítulo dos.

En el capítulo tres se presentan los resultados de la investigación realizada con la finalidad de obtener información sobre el CIHByP y el Sistema Integral de Calidad (SICAL) de la UASLP, ya que esto permitió iniciar y dar sustento al análisis final. Posteriormente, se realizaron dos entrevistas, la primera al Mtro. Rafael Zavala Alonso, Director del Centro de Información Ciencia Tecnología y Diseño (CICTD); y la segunda a la Mtra. Adriana Esparza Terrones, Directora del CIHByP; con la finalidad de conocer cuáles de los indicadores de la GC aplicados a una UI existen en el Sistema de Bibliotecas de la UASLP y analizar cual indicador de la GC sería factible aplicar en esta UI.

³ Ibidem pp. 63-81

Seguido de esto, se realizó una encuesta a todo el personal que labora en el CIHByP, la cual se basó en un indicador en particular: *crecimiento de la base del conocimiento*, el cual busca encontrar el nivel de conocimiento, las capacitaciones y actualizaciones que tiene cada empleado. Al obtener los resultados de las encuestas, se procedió hacer el análisis de los resultados, los cuales se presentan de forma sintetizada en cuadros.

Por último, se presentan las consideraciones finales, las cuales permiten dar mayor sustento a las interrogantes y objetivos de la presente investigación; de igual modo, se muestran las fuentes consultadas, lo que le atribuye mayor soporte al presente trabajo y en el apartado de anexos, se encuentra el cuestionario aplicado al personal del CIHByP y los formatos de las entrevistas realizadas.

Lo que a continuación se presenta en este trabajo es el resultado del proceso descrito anteriormente, mostrando distintas evidencias que permiten el seguimiento de esta investigación.

CAPÍTULO I. Gestión del Conocimiento

1.1 La Gestión del Conocimiento y la Organización de la Administración

En el presente capítulo se analizará ampliamente a la Gestión del Conocimiento (GC). Consta de siete apartados, que tratan de explicar los inicios de la GC, en qué consiste, con qué disciplinas se relaciona y que modelos permiten ponerla en marcha dentro de una organización.

En el primer apartado se aborda a la GC desde sus inicios como evolución de la administración y se establece que es un término relativamente nuevo en el campo administrativo y económico; encontramos además, cómo es que surge esta disciplina, sus precedentes y la relación que tiene con otras disciplinas.

El segundo apartado permite observar los términos que se manejan dentro de la GC y con cuales tiene relación pero no se debe confundir con ellos. En el tercer apartado se hace una diferenciación y delimitación entre la GC y la Gestión de Información (GI).

El cuarto apartado muestra cómo gestionar el conocimiento. Posteriormente el quinto apartado aborda el papel que desempeña el capital intelectual como fundamento dentro de la GC.

En el sexto apartado, se analiza la GC como un macroproceso clave dentro de la organización y se ponen de manifiesto sus procesos principales. Por último, en el séptimo apartado, se muestran algunos de los modelos más importantes de GC con la finalidad de comprender mejor sus procesos y por lo tanto aplicarlos correctamente en las organizaciones.

1.1 La Gestión del Conocimiento como evolución de la administración

Hablar de Gestión de Conocimiento (GC) es emplear un término relativamente nuevo dentro del campo administrativo y económico. Si bien, "gestión" como tal es algo intrínseco a estas disciplinas y cuenta con muchas facetas importantes; para fines de este trabajo solo nos centraremos en la GC con la finalidad de conocer las ventajas

que proporciona al emplearla como recurso estratégico dentro de una Unidad de Información (UI).

En este respecto, uno de los antecedentes más importantes de la GC, es que surge en las economías basadas en el conocimiento.

A lo largo de la historia de la humanidad, se han tenido que vivir diferentes épocas que la han marcado, algunas resultaron ser auténticas revoluciones. Ejemplos de ello son en primera instancia la Revolución Industrial y actualmente la importancia que tienen las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), así como la aparición del conocimiento como factor principal en la creación de riquezas.

Cada cierto número de generaciones, la humanidad experimenta un cambio en la sociedad, produciendo un nuevo orden social. De acuerdo con la historia, en este sentido la humanidad ha tenido tres eras:

- 1) Era agrícola o tradicional: marcada por la revolución agraria del Neolítico y por la invención de la rueda.
- 2) Era industrial o moderna: caracterizada por la industria inglesa y por el desarrollo de técnicas de navegación.
- 3) Era de la información o postindustrial: comienza formalmente e mediados del siglo XX y se caracteriza por la revolución de la información y el surgimiento de las telecomunicaciones.

La consecuencia de esta última era es un encogimiento virtual del planeta, esto debido a la aceleración de los flujos de información y de una nueva forma de ver e interpretar tanto el mundo como la vida y las personas. De ahí la necesidad de pasar de la información al conocimiento que tenga como horizonte la persona.

A finales del siglo XIX, Alfred Marshall, en sus "Principles of Economics" fue el primero en hablar de la importancia del conocimiento en la gestión, y en consecuencia, dentro de la economía.

Para Hayek, en su artículo titulado: "The use of knowledge in society", enunciaba que el complejo de decisiones interrelacionadas relativas a la asignación de los recursos disponibles en la economía debía estar basado en el conocimiento. Decía

que el sistema económico más eficiente sería el que hiciera un uso más pleno del conocimiento existente.⁴

Una economía basada en el conocimiento es la que se sustenta en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información. Actualmente el conocimiento está siendo considerado por filósofos, académicos, empresarios y líderes mundiales, como un elemento consustancial a la generación, extracción y organización de valor para los clientes y mercados de todo tipo de organizaciones.

En definitiva, las actuales economías, y con ellas todos los agentes económicos, se encuentran inmersos en un proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una economía basada en el conocimiento.

Sin embargo, cabe ahora la gran interrogante: ¿De dónde viene la gestión del conocimiento?. Puesto que estamos hablando de una disciplina relativamente nueva, existen discrepancias a este aspecto, y aunque muchos autores hablan de la GC como tal; no todos abordan sus antecedentes. En consecuencia y para fines de este trabajo solo se comentarán los antecedentes de la GC según el trabajo de dos investigadores: Carrión Maroto y Prusak, uno de los padres de la gestión del conocimiento.

Según Carrión Maroto, para las personas que posean alguna formación financiera, el llamado fondo de comercio es la diferencia entre el valor contable de la empresa y el precio pagado por ella en una adquisición. Este concepto es una aproximación a la valoración de los intangibles de una empresa, pero en sí mismo no aporta nada, ya que únicamente se suele materializar en momentos de fusiones y adquisiciones. Lo ideal sería analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo, es decir, estar informados si los activos intangibles aumentan o disminuyen entre periodos de tiempo comparables.

De esta forma, podemos enlazar con los conceptos desarrollados por la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la GC, ya que se centra

⁴ HAYEK, Friedrich. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 1945, vol. 35, p. 519-530.

en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.⁵

Cabe destacar que Wilson hace un análisis de los términos empleados y de su uso teniendo como base el Web Science. Así muestra que en 1986 se inicia el uso de la expresión "knowledge management". Ese año, su utilización no es más que una simple transposición del concepto información, situación que lejos de modificarse se mantiene en los años siguientes.⁶

En un artículo publicado en IBM Systems Journal, Prusak analiza, por un lado, los factores que dieron pie a la aparición del interés en la GC; por otro lado, sus antecedentes tanto a nivel de las disciplinas intelectuales más tradicionales como de las áreas profesionales de carácter más práctico.⁷

Según Prusak, los principales catalizadores en la aparición de la GC como disciplina son las siguientes tendencias:

- *La globalización.* Por la necesidad de competir en mercados globales y ofrecer nuevos productos más rápidos y en mercados más amplios, se evidencia la necesidad de saber qué sabemos y de preguntarnos qué deberíamos saber.
- *La generalización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).* La cantidad de información a la cual tenemos acceso en las últimas décadas ha aumentado drásticamente; pero no pasa lo mismo con nuestra productividad. Lo que ha permitido que nos veamos obligados a resaltar el valor de las capacidades cognitivas, aún no replicables por las computadoras, que nos permiten utilizar esa información de manera adecuada. Así, dice

⁵CARRIÓN MAROTO, Juan. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. [En línea]. 2002. [Fecha de consulta: 23 de abril del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

⁶ WILSON, Tom. The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research* [En línea]. 2002, vol. 8, no.1. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: <http://information.net/ir/8-1/paper144.html>.

⁷ PRUSACK, L. The Knowledge Advantage. *Strategy & Leadership*. [En línea]. Marzo/Abril. 1996, [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5386951&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fstamp%2Fstamp.jsp%3Ftp%3D%26arnumber%3D5386951>

Prusak, aspectos del conocimiento como el criterio, el diseño, el liderazgo, la toma de buenas decisiones, la capacidad de persuadir, la voluntad, la innovación e incluso la estética y el sentido del humor cobran más valor que nunca.

- *La visión de la organización centrada en el conocimiento.* Economistas, académicos del *management* estratégico y otros especialistas, hacen cada vez más popular la visión de las empresas o instituciones como “un conjunto de capacidades coordinadas, unidas de alguna manera por su propia historia, y limitadas en su efectividad por sus actuales habilidades cognitivas y sociales”. Está claro que el componente principal de esas capacidades es el conocimiento, especialmente el que está mayoritariamente en forma tácita y que es específico de la organización.⁸

Fueron estos factores los que propiciaron en el mundo de la gestión empresarial una notable preocupación por el conocimiento y, en consecuencia, una serie de iniciativas que finalmente dieron pie al surgimiento de una nueva disciplina: la gestión del conocimiento.

Sin embargo, ésta nueva disciplina no es algo pasajero o volátil; tiene raíces profundas en tradiciones intelectuales y profesionales como son: la Economía, la Sociología, la Filosofía y la Psicología. Por otro lado, también tiene que ver ya en la práctica profesional con la gestión de la información, el movimiento por la calidad y el capital humano.

Desde un punto de vista intelectual, son tres los precedentes de la GC según Prusak:

- *La economía.* Economistas como Kenneth Arrow, identificaron por primera vez la importancia del conocimiento y el aprendizaje dentro de las organizaciones. Además de cuestiones que tradicionalmente preocupan al análisis económico como: la productividad, de definición de la función de producción y de la unidad de análisis adecuada, tienen mucho que ver con la forma en que se emplea el conocimiento.

⁸CANALS, Agustí. Gestión del conocimiento. España, Gestión 2000, 2003.106 p.

- *La sociología.* Se puede decir que desde un punto de vista macro, ésta disciplina se ha encargado de la definición y estudio de la sociedad postindustrial basada en el conocimiento; y desde el punto de vista micro, el estudio de las estructuras complejas de redes internas y comunidades tienen gran relevancia para la GC.
- *La filosofía y la psicología.* El concepto de conocimiento y su utilización tienen larga tradición en éstas disciplinas, ejemplo de ello es la distinción que se hace en la GC del conocimiento tácito y el conocimiento explícito que proviene de la filosofía aristotélica; y por otro lado, la psicología cognitiva atiende los procesos mentales que se relacionan con el conocimiento.

En cuanto a las tradiciones profesionales que son antecedentes en ciertos aspectos de la GC, Prusak menciona las siguientes:

- *Gestión de la información.* Ambas gestiones están muy relacionadas. Los profesionales de la GI con su focalización en la información más que en las herramientas tecnológicas, y en las necesidades del usuario han abierto el camino para una buena GC.
- *El movimiento por la calidad.* La preocupación por la calidad ha traído consigo el desarrollo de conceptos tales como el cliente interno, procesos abiertos y objetivos compartidos y transparentes. Y según Prusak, la GC ha adoptado estos conceptos, las tecnologías de análisis y la idea de mejora continua del movimiento por la calidad, y los ha adaptado a sus objetivos.
- *La aproximación basada en el capital humano.* Cada vez se ha tomado más conciencia en el valor del capital humano y de las ventajas financieras que representa la inversión en las personas, por medio de la educación y formación, esto también es fundamental para la GC.

A este respecto Canals expone que en la GC precisan, en torno a la necesidad de responder a una serie de preocupaciones de las organizaciones actuales, todo un conjunto de tradiciones científicas y de práctica profesional que aportan a este

campo una gran riqueza. Tenerlo presente puede ayudar a abordar los problemas desde nuevos puntos de vista y aplicar, por tanto, soluciones más imaginativas.⁹

Por tanto podemos darnos cuenta que el término GC es relativamente nuevo y tiene bases bien cimentadas, sin embargo; encierra grandes beneficios al aplicarse correctamente dentro de una organización, puesto que busca incrementar un activo intangible: el conocimiento de sus trabajadores, con la finalidad de incrementar el valor de dicha organización.

1.2 Marco conceptual: definiciones y conceptos

Para mayor comprensión del término GC, valdría la pena contextualizar los términos que en ella se abordan. Para el desarrollo de este trabajo se manejarán términos como: información, conocimiento, gestión, gestión de la información (GI), gestión del conocimiento (GC) y unidades de información (UI); por lo que es importante aclarar en qué consisten estos.

A fin de comprender mejor la GC, podemos decir a grandes rasgos que consiste en maximizar el potencial de los recursos de conocimiento de la organización para crear beneficios reales, gestionar el conocimiento aporta metodologías y técnicas para identificar, usar y potenciar las capacidades tácitas y explícitas y las experiencias de una organización, por lo que el beneficio que extrae la organización de ese conocimiento incrementa indirectamente el valor de la misma.¹⁰

Tentativamente se puede decir que la gestión es el hecho de interactuar en todas las áreas de una organización, unidades, empresas, instituciones, entre otras; pero en una manera concreta, Faga y Ramos Mejía comentan que gestión es toda "actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los

⁹ CANALS, Agustí. Gestión del conocimiento. España, Gestión 2000, 2003.106 p.

¹⁰ LÓPEZ YEPES, José. Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación. España, Síntesis, 2004.

objetivos de la organización”, y dentro de esta actividad, la observación y la evaluación de resultados son de gran importancia.¹¹

En este respecto, Murray ahonda en la definición al mencionar que implica también observar – evaluar sobre las metas alcanzadas con los recursos aplicados. Se entiende a la gestión:

*“como la herramienta que engloba fases de la administración siendo la gestión misma un elemento de desarrollo propio de la administración, utilizando a la unidad de la información, la metodología de gestión, como elemento diferencial para obtener recursos de distintas naturalezas”.*¹²

Por tanto, gestión es un proceso donde una o más personas coordinan las actividades laborales de otros individuos, lo que posteriormente permite a la institución tener la capacidad para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

De hecho, la norma ISO 9000:2000 da una definición más concreta para el concepto de gestión: “son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.¹³

A este respecto, Davenport y Prusak hacen una distinción entre dato e información, cuando señalan que el dato es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, o registros estructurados de transacciones organizacionales; la información es dato con significado y apunta a modificar el criterio y la conducta del receptor.¹⁴

¹¹FAGA, Roberto y RAMOS MEJÍA, Mariano. Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. Argentina, Granica, 2000.

¹²MURRAY, Pablo. Gestión - Información – Conocimiento. *Biblios* [En línea]. 2002, vol. 4 (octubre-diciembre). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16114402>>. ISSN : 1562-4730

¹³ISO 9000:2000. Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Ginebra, ISO, 2000.

¹⁴DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Brasil, Prentice Hall, 2001.

Nonaka y Takeuchi, precursores de la GC, ponen de manifiesto que la información es un medio necesario para extraer y construir conocimiento de naturaleza racional y cognitiva.¹⁵

El conocimiento por su parte, es la representación mental del mundo real o de sus estados potenciales (estructura del conocimiento) y mecanismos para su obtención y aplicación (dinámica del conocimiento). Supone la existencia de una serie de mecanismos de procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información que permiten obtenerlo y usarlo. El conocimiento es, en definitiva, la información que los organismos inteligentes captan de su entorno para conseguir adaptarse a él y, eventualmente, transformarlo y recrearlo. El conocimiento se divide en dos tipos, el conocimiento explícito que se da a través del lenguaje y el conocimiento tácito que se compone por los factores emotivos y perceptivos.¹⁶

Nieves Lahaba y León Santos, mencionan que conocimiento es información analizada y organizada. El cual se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con el estímulo del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales; es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, y supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. Así mismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.¹⁷

A su vez, Vizcaya define el conocimiento como el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está

¹⁵ NONAKA, I. y TAKEUCHI, T. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México, Oxford University Press, 1999.

¹⁶ LÓPEZ YEPES, José. Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación. España, Síntesis, 2004.

¹⁷ NIEVES LAHABA, Yadira. y LEÓN SANTOS, Magda. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED* [En línea]. 2001, no. 9 (sin mes). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica, esto es, conocimiento como la base para la acción.¹⁸

Investigadores como Davenport y Prusak exponen que el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.¹⁹

En 1996 la OECD propone la siguiente clasificación del conocimiento:

- Know-what: se refiere al conocimiento acerca de los hechos. Es un conocimiento cercano a lo que denominamos información.
- Know-why: es el conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Este conocimiento es la base del desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en muchas industrias. La producción y reproducción de este conocimiento surge a menudo en las organizaciones especializadas (universidades y laboratorios de investigación)
- Know-how: se refiere a las capacidades o habilidades para hacer algo. Es una forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Una de las razones más importantes para la formación de redes industriales es la necesidad que tienen las empresas de compartir y combinar elementos del know-how.
- Know-who: se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y el uso de sus conocimientos de manera eficiente.

Por otro lado, en cuanto a la Gestión de Información en términos generales puede decirse que es un conjunto de procesos y actividades encaminadas a buscar, crear, diseminar y proteger la utilización de la información de las organizaciones para la toma de decisiones.²⁰

¹⁸ VIZCAYA, D. Lenguajes documentarios. Argentina, Nuevo Paradigma, 1997.

¹⁹ DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Brasil, Prentice Hall, 2001

²⁰ LÓPEZ YEPES, José. Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación. España, Síntesis, 2004.

Quizá una de las definiciones más utilizadas es la de Woodman, citada por Ros y Cayero que dice:²¹

“Gestión de la información es todo lo que se refiere a conseguir la información adecuada, para la persona adecuada, al coste adecuado, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada”.

Otra definición no menos importante es la de Blaise Cronin, citado también por Ros y Cayero que dice:²²

“Information Management es un aspecto integral de la gestión de las organizaciones. Es una respuesta articulada para el desarrollo de factores interrelacionados, como los siguientes: a) el continuo crecimiento del volumen y variedad de la información documentada; b) la convergencia de las tecnologías asociadas a la creación, comunicación y diseminación de la información; c) la importancia cada vez mayor de la información como recurso clave de las organizaciones; d) la necesidad de gestionar este nuevo recurso de modo más eficaz”.

Después de analizar las diferentes definiciones y conceptos de términos empleados en la GC, podemos comprender con cierta claridad qué es la GC; por otro lado, en el siguiente apartado se profundizará en éste término y por ende, de la relación que guarda con la GI.

²¹ ROS GARCÍA, Juan y CAYERO URÁN, María Esther. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Investigación Bibliotecológica* [En línea]. 2003, vol. 17 (enero-junio). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/issue/view/338/showToc>

²² ROS GARCÍA, Juan y CAYERO URÁN, María Esther. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Investigación Bibliotecológica* [En línea]. 2003, vol. 17 (enero-junio). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/issue/view/338/showToc>

1.3 Gestión del Conocimiento y Gestión de Información

Si bien la GC parece ser una actividad reciente, esta siempre ha sido un factor decisivo para la supervivencia del hombre desde épocas remotas. En la actualidad ha alcanzado su máximo auge debido a las características del entorno social económico actual.

Pero ¿qué es la GC?. Muchos autores han aportado sus definiciones, no obstante, el término es algo etéreo ya que responde a multitud de definiciones, hay quienes se centran en las personas, su desarrollo y el aprendizaje, otros en la gestión de información y su almacenamiento, y algunos en la medición del capital intelectual.

Según Nieves Lahaba y León Santos:²³

"la gestión del conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas".

Sánchez Díaz y Vega Valdés tomando como referencia determinados autores, definen la gestión del conocimiento como:²⁴

"el procedimiento, estrategia, método, técnica, tarea, actividad, proceso, herramienta en conclusión que a nivel organizacional de manera colectiva, integradora, cíclica y sistemática; se va a encargar de encontrar, identificar, explotar, generar, adquirir, reunir, distribuir, tratar, estudiar, mejorar, proteger,

²³ NIEVES LAHABA, Yadiria. y LEÓN SANTOS, Magda. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED* [En línea]. 2001, no. 9 (sin mes). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

²⁴ SÁNCHEZ DÍAZ, Marler y VEGA VALDÉS, Juan Carlos. La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la Información* [En línea]. 2006, vol. 37 (Mayo-Diciembre). [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181418190003>>. ISSN 0864-4659

aumentar, incrementar, diseminar, clasificar, revisar, conservar, almacenar, inventariar, administrar, coordinar, organizar, planificar, controlar, compartir, intercambiar, transferir, acceder, aprovechar, usar, utilizar; los flujos y recursos de conocimiento tanto disponibles como requeridos; con el propósito de que el conocimiento individual se transforme en colectivo, que no se pierda y se reutilice minimizando los recursos”.

En el Harrod`s Librarian`s Glossary, Prytherch define la gestión del conocimiento como:²⁵

“el proceso de adquisición, localización, organización, almacenamiento y explotación de la información y los datos creados en una organización. Lo cual incluye la información de tipo individual o el conocimiento tácito, y la información general y conocida como conocimiento explícito. Esta actividad se desarrolla mediante el acceso y el almacenamiento electrónicos de la información y el conocimiento, en especial Intranet”.

Dentro de la GC es de suma importancia ya que crea valor con sus activos intangibles.

Según Yandoma los principios básicos en los que se apoya la gestión del conocimiento son:²⁶

- el conocimiento se origina y reside en las mentes de las personas,
- compartir el conocimiento requiere de confianza,
- la tecnología propicia nuevos comportamientos del conocimiento,
- el compartir el conocimiento debe ser fomentado y remunerado,
- el apoyo gerencial y los recursos son esenciales,
- se deben permitir las iniciativas de capitalización del conocimiento,
- se requieren medidas cualitativas y cuantitativas para evaluar cada iniciativa,
- el conocimiento es creativo y debe ser fomentado para que se desarrolle de formas inesperadas,

²⁵ PRYTHERCH, Ray. Harrod`s Librarian`s Glossary and Reference Book. Aldershot, Gower, 2000.

²⁶ YANDOMA, Patricia Ivonne. Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de La Habana. Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Tesis (Licenciatura en Ciencias de la información y Bibliotecología). Cuba. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2003. 94 p.

- la confianza es la piedra fundamental para la transmisión del conocimiento,
- la comunicación del conocimiento se puede dar por medio de los canales formales de la organización o de los canales informales.

La GC debe convertirse en el proceso que soporte a todos los procesos de la organización y el efecto que se consiga en éste origina resultados en cadena para el resto de los procesos.

La GC es importante porque mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventajas frente a sus competidores. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir sus tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Estas organizaciones van a evolucionar en un espacio propio, pues tiene la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

Los objetivos que persigue la GC son:

- Incrementar las oportunidades de negocio
- Aumentar la comunicación
- Aumentar la competitividad presente y futura
- Elevar el liderazgo de las organizaciones en su mercado
- Elevar el rendimiento

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y éste en resultados.

Entre las herramientas para la GC se encuentran:

- Bibliotecas digitales
- Bases de datos

- Sistemas de expertos. Las bases de conocimiento están relacionadas con la inteligencia artificial
- Bases documentales
- Intranets
- Software

Estas herramientas sirven para digitalizar y hacer accesible el conocimiento obtenido. Permiten la difusión y rápido acceso al conocimiento. El valor del conocimiento aumenta únicamente si es accesible a la organización, sin esta condición, el conocimiento no podría convertirse en una ventaja competitiva.

Entre sus fuentes se encuentran:

- Manuales de cursos
- Conferencias
- Software
- Patentes
- Prácticas y normas
- Rutinas organizacionales
- Procesos
- Know-how técnico
- Diseño de productos y servicios
- Estrategias de marketing
- Comprensión del cliente
- Experiencia aplicada
- Relaciones con los consumidores
- Contactos empresariales
- Creatividad personal
- Innovación

Tanto la GC cómo la GI son disciplinas diferentes, pero existe polémica sobre sus alcances y objetivos, lo que supone una discusión sobre su autonomía.

Para algunos lo que requiere el momento es sólo lograr que los sistemas de información de las organizaciones sean efectivos. Hay quienes hablan de la GC sólo como propuesta; otros, para dar respuesta a necesidades de mayor alcance, establecen la GC como algo superior a la GI o como la más reciente fase de evolución en la GI, o la GI como parte de la GC. Unos declaran la muerte de la GI y se aferran a la GC como la mejor alternativa. Por otro lado están los que sostienen que el conocimiento no se puede gestionar.²⁷

No obstante, siempre que se busque implementar la GC dentro de una organización, es inherente contar con un sistema de GI efectivo; el cual proporcione acceso, disponibilidad y el compartir la información para el buen desarrollo de la GC. Por lo tanto, para una óptima transmisión de información es elemental contar con una buena GI, lo cual dará la pauta para que en la GC se permita producir conocimiento en la organización.

Según López Yepes:

*“el desarrollo de la GI viene dado, entre otras cuestiones, por la información como recurso económico y factor de producción, el advenimiento de la sociedad postindustrial, considerando a la información fuente de poder y la concepción de las organizaciones como sistemas de información”.*²⁸

Puede decirse entonces que la GI nace a partir de la sociedad de la información, donde las organizaciones tienen que buscar nuevos mecanismos para su subsistencia, lo que implica la consideración de la información como recurso.

La GI no es más que la planificación, organización, dirección y control de la información en una organización y depende del ciclo de vida de la información.

²⁷SÁNCHEZ DÍAZ, Marley y VEGA VALDÉS, Juan Carlos. La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la Información* [En línea]. 2006, vol. 37 (Mayo-Diciembre). [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181418190003>>. ISSN 0864-4659

²⁸LÓPEZ YEPES, José. Manual de información y documentación. España, Pirámide, 1996. 78 p.

Debemos tener en claro que la GC no es GI; pero si es clave en la GC tener una correcta GI; ya que el conocimiento se construye a través de información recibida que se almacena y después se transmite en forma de mensajes con contenido informativo; lo que da pie a la gestión de la documentación.

Existen componentes que son necesarios para pasar de la GI a la GC: ²⁹

- La GC es un modelo de gestión de toda la organización, cosa que nunca ha sido la GI. Dependiendo del estilo de la organización, los sistemas de GI, cada vez más importantes a medida que las tecnologías ofrecían nuevas posibilidades, se adaptaban a los modelos de gestión existentes.
- Para gestionar el conocimiento hay que tener en cuenta que éste no se produce sólo por la GI, sino que deben intervenir procesos y personas. Dentro de una organización puede haber un perfecto sistema de GI pero si no es utilizado, jamás se va a producir conocimiento. Dentro de la GC se involucra también la Gestión de los recursos humanos.
- La gestión de la motivación, del talento, del trabajo en equipo y la creación de un ambiente de trabajo que facilite la compartición de ideas, es una tarea en la que difícilmente se puede acceder a través de la GI.

1.4 Gestionar el Conocimiento

El punto de vista de muchos autores es que el conocimiento, al contrario del dato y la información; sólo reside en la mente de las personas. Canals, uno de los principales teóricos sobre la GC en idioma español, hace la siguiente pregunta: ¿cómo es que uno de los términos que están más de moda en los últimos años en el mundo de la gestión es precisamente el de la “gestión del conocimiento”? Entonces, si el conocimiento está en la persona misma, ¿puede realmente gestionarse?. La

²⁹BUSTELO RUESTA, Carlota y AMARILLA IGLESIAS, Raquel. Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* [En línea]. 2001, vol. 8 (marzo). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-Amarillalglesias.pdf>

respuesta más ortodoxa podría ser que no es posible hablar de GC. Pueden gestionarse los recursos como el capital, la fuerza de trabajo o incluso la información pero no el conocimiento. Pero cuando es preciso poner nombre a los conceptos nuevos, el lenguaje tiene que recurrir a mecanismos como la metáfora o la metonimia que no responde necesariamente a criterios de lógica racional.

Es posible explicar el nombre “gestión del conocimiento” de dos maneras, mediante lo que Lakoff citado por Canals llama modelo metonímico y modelo metafórico:

- *Modelo metonímico*: Se habla de GC porque se traslada el término conocimiento de su función como significante de lo que se entiende tradicionalmente por conocimiento a otro elemento a otro elemento que es consecuencia de este conocimiento: lo que denominamos activos de conocimiento. Estos son fruto de la producción de los hombres con su conocimiento y, a su vez, pueden dar lugar a la creación de más conocimiento.

Pueden ir desde el conocimiento representado en bases de datos o documentos hasta las capacidades de cada individuo integrante de la organización, sin olvidar las diferentes rutinas o los procesos necesarios para la realización de diversas tareas. La gestión de estos activos de conocimiento puede asimilarse como la gestión de conocimiento.

- *Modelo metafórico*: Por medio de un mecanismo metafórico, se trasladan cualidades de sistemas orgánicos racionales, de hecho humanos, a otro sistema: la organización. En la literatura de la gestión se han utilizado metáforas para representar a la organización (la metáfora de la organización como un organismo vivo, por ejemplo). Así se hace una extensión del término conocimiento de los humanos a las organizaciones.

Para gestionar el conocimiento existen elementos que son clave para ello, Canals en su libro "Gestión del Conocimiento" pone de manifiesto algunos de estos elementos:

30

Invertir en conocimiento para gestionar el conocimiento

Actualmente se invierte mucho dinero en sistemas informáticos para la gestión del conocimiento; lamentablemente todo lo contrario sucede con quienes deben utilizarlos, ya que no se invierte tanto en su formación.

Se invierte mucho en soluciones informáticas que presuntamente resolverán todos los problemas de la GC. Pero es muy importante que los profesionales que deben hacer realidad un sistema de GC tengan una formación adecuada, no solamente en lo tecnológico, sino también en otras materias como búsqueda y recuperación de información, usabilidad, arquitectura de la información, inteligencia competitiva, gestión documental, comunidades virtuales, recursos de información, entre otros.

Por ende, la adecuada preparación de los profesionales será clave ya que es lo que permitirá que el proyecto tenga éxito.

Creación de capital social

La creación de capital social dentro de las organizaciones requiere disponer de espacio y tiempo, además de historias.

Según Cohen y Prusak, el capital social se construye básicamente en el seno de dos tipos de grupos: las comunidades y las redes. Las redes se diferencian de las comunidades porque no tienen un objetivo común tan marcado, las relaciones son mucho menos estrechas y no hay una frontera tan clara entre el interior y el exterior; pero constituye un capital social innegable.

³⁰ CANALS, Agustí. Gestión del conocimiento. España, Gestión 2000, 2003.106 p.

La confianza es un elemento imprescindible para que el capital social se desarrolle en comunidades y redes. Si queremos que el conocimiento fluya por la organización, los individuos deben percibir que existe respeto, juego limpio y confianza.

Para fomentar la creación del capital social, los autores señalan dos aspectos como fundamentales, uno es facilitar espacio y tiempo; el otro es fomentar la conversación, y en especial la transmisión de historias.

Para construir lazos sociales en la organización es importante que existan los espacios adecuados, físicos y temporales que permitan charlas informales.

La función de la conversación en la creación de capital social es indiscutible. Uno de los métodos más eficientes para construir capital social son las historias, reales o ficticias, que van pasando de persona en persona dentro de la organización. Estas historias transmiten eficientemente las normas, valores, actitudes y comportamientos de los grupos sociales.

¿Gestión del conocimiento sin tecnología?

El desarrollo tecnológico fue un elemento clave en el surgimiento de la preocupación por la GC. Sin embargo, el problema se ha demostrado más complejo de lo previsto y las herramientas tecnológicas actuales han resultado insuficientes; es decir, lo tecnológico no lo es todo para poder controlar el acervo de conocimiento y su gestión en la organización. Se ha visto la imperiosa necesidad de contar con factores alejados de lo tecnológico, como la interacción social, la cultura organizativa o el conocimiento tácito de los individuos.

Esto ha llevado al desarrollo de ideas y conceptos muy interesantes: comunidades de práctica, contexto social de la información, capital social, entre otros.

Pero dicha situación ha hecho que en ciertos sectores se extienda una postura escéptica con respecto a las tecnologías y se han pasado al otro extremo: una GC sin tecnología.

Sin embargo, se debe tener presente que las carencias de las tecnologías han ayudado a detectar los problemas más importantes en la GC y el desarrollo de nuevas tecnologías puede ayudar a solucionarlos. Recordar que la tecnología es tan sólo una herramienta potentísima, pero, como tal, puede ser muy útil siempre que se tenga presente que el factor principal son las personas.

Compartir el conocimiento manteniendo el control

Los sistemas tradicionales, normalmente, requieren que los expertos en algún tema se identifiquen como tales y se tomen la molestia de describir sus conocimientos e irlos manteniendo. A partir de los perfiles creados, los usuarios del sistema pueden contactar con los expertos y hacer sus preguntas. Este tipo de sistemas tiene una clara falta de privacidad, tanto por parte del experto como del usuario. Lo que hace que difícilmente quien tiene el conocimiento tenga la posibilidad de escoger si quiere o no compartirlo con quien lo desea. Aunado a ello, el mantenimiento de los perfiles supone una tarea suplementaria y a menudo tediosa. El resultado: el sistema es infrautilizado.

Para encontrar una solución, Bernardo A. Huberman, director del área de Information Dynamics de los HP labs, el centro de investigación de HP situado en Palo Alto, California; en sus "leyes de la web" expone un sistema llamado *Shock*, acrónimo de system for Social Harvesting of Community Knowledge.³¹

Este sistema utiliza el estudio de las interacciones de cada usuario con su entorno digital (correo electrónico, páginas web, documentos, entre otros) para crear un perfil automático que refleje su "expertise" y sus intereses. El perfil se almacena en una base de datos local y nadie más que el usuario tiene acceso a ella. Los distintos usuarios están conectados mediante una red peer-to-peer, de manera que el sistema utiliza la base de datos de cada usuario para filtrar las preguntas que se lanzan y solo llegarán a cada uno de los que, por su perfil, puede que sea capaz de

³¹ HUBERMAN, Bernardo A. Harvesting Social Knowledge. *HP Labs* [En línea]. 2010. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <http://www.research.ibm.com/compsci/hci/workshop/BernadoHuberman-iCities.pdf>
<http://www.hpl.hp.com/research/id/>

responder. El experto puede decidir si contesta o no la pregunta o si establece contacto con quién la hizo.

Lo peculiar de este sistema es que permite poner en contacto a quien necesita el conocimiento con quien lo posee, manteniendo el usuario el máximo control sobre sus datos.

Ba

En la primera mitad del siglo XX, los especialistas en pragmática lingüística comprendieron la gran importancia que tiene el contexto en la eficacia de todo proceso comunicativo. Parece ser que no solo en la transmisión de conocimiento, sino también en la creación de este, el entorno, el contexto y el lugar; a esto los japoneses llaman “ba” y juega un papel fundamental.

En su artículo titulado “The concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation”, Ikujiro Nonaka y Noboru Konno toman el concepto de “Ba”, propuesto por el filósofo japonés Kitaro Nishida, para designar “un espacio compartido para relaciones emergentes”. Ese espacio puede ser físico como una oficina o un taller, un espacio virtual como intranet o videoconferencias, un espacio mental como las ideas, experiencias o valores compartidos; o bien una combinación de éstos espacios.³²

Para Nonaka la creación de conocimiento es un proceso sin fin, en forma de espiral, formado por diferentes tipos de interacciones entre conocimiento tácito y explícito. El “ba” constituye el entorno necesario para que se produzcan esas interacciones, y debe tener características diferentes según el tipo de interacción.

En términos de Nonaka, hay una parte del “ba” necesario para la creación del conocimiento que es físico y que, no puede ser sustituido por el “ba” virtual.

³² NONAKA, I. y KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* [En línea]. 1998, vol. 40. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>

El contexto social: comunidades de práctica

Lo que va a dar sentido a los datos y va a permitir elaborar conocimiento va a ser el contexto social en el que se encuentre la persona. Si se quiere potenciar los procesos de creación y transmisión del conocimiento, no se debe conformarse con las soluciones puramente tecnológicas, o las que se basan en considerar a los individuos aisladamente.

Uno de los conceptos más útiles para esa comprensión es el de las llamadas "comunidades de práctica". La idea principal es que el aprendizaje (la creación y transmisión del conocimiento) se produce a menudo en el seno de grupos sociales denominados comunidades de práctica. Esas comunidades se configuran en torno a una tarea determinada que los integrantes del grupo deben llevar a cabo. Dentro de la comunidad, la tarea y el aprendizaje se realizan simultáneamente, de manera que no se puede separar uno del otro.

Dentro de las organizaciones se forman espontáneamente comunidades de práctica y muchas veces una organización constituye una constelación de comunidades. Es en el seno de las comunidades donde se llevan a cabo la mayor parte de los procesos de creación y transmisión del conocimiento. Por tanto, será necesario tener en cuenta este contexto social a la hora de diseñar los sistemas de GC.

1.5 El capital intelectual en la Gestión del Conocimiento

La GC por medio de sus procesos busca que el capital intelectual existente en la organización aumente considerablemente para administrar sus capacidades, solucionar problemas con eficacia y generar ventajas competitivas que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

De hecho, la GC busca gestionar todos los activos intangibles de la organización que aportan valor para tener capacidades y competencias que los distinguan de otras organizaciones.

Si bien es cierto que no se puede gestionar el conocimiento como tal, lo que sí se puede hacer es *gestionar el proceso y el espacio dónde se crea el conocimiento*. En la organización del conocimiento se espera que al gestionar ese conocimiento exista liderazgo, confianza entre las personas, sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, entre otros y también, el uso creativo de las tecnologías de la información.

En el campo de la administración, el término capital intelectual no es un tema nada nuevo, sin embargo, a través del tiempo se le han ido dando nombres diferentes y ahora en conjunción con determinadas áreas técnicas y tecnologías de la información y comunicación se implementa éste termino de capital intelectual para abarcar todos los activos intangibles de la organización.

Para definir éste término, Brooking nos dice: *"con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione"*³³

Capital intelectual es definido por Stewart como:

"el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa".

Además el mismo autor comenta que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento, que tanto éste como la información se han convertido en las materias primas esenciales de la economía y sus productos más importantes.³⁴

Con ambas definiciones podemos entonces decir que el capital intelectual son todos los activos intangibles de la organización, que aunque no se encuentran

³³ BROOKING, Annie. El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona, Paidós, 1997.

³⁴ STEWART, TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Granica, 1998.

en los estados contables tradicionales, hoy en día si generan valor o incluso podría generarlo para un futuro.

Las personas que juegan un papel importante dentro de una organización poseen e incluso pueden generar conocimientos, el know-how de la organización, además de la satisfacción de los clientes y empleados, entre otros, son activos intangibles que explican en buena manera la valoración que el mercado concede a una organización y que, al final, no se ve reflejado en su valor contable.

Es por demás sabido que dentro de una organización existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie rinde un informe, pero que sin temor a equívoco, tiene un valor totalmente real. De ahí que el identificar y medir ese capital intelectual convierta en visible ese activo "invisible" para que pueda generar valor a la organización.

Es decir, el capital intelectual es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del capital intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la medición del capital intelectual, nos permite tener un diagnóstico aproximado del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (si presentan una tendencia positiva).

Los recursos que existen dentro de una organización pueden ser tangibles o intangibles. Los activos intangibles son aquellos que poseen valor pero no son materiales ni físicos, y se pueden localizar en los seres humanos u obtener de los procesos, sistemas y cultura de la misma organización.

El capital intelectual se compone por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de la misma, los cuales son:

- *Capital humano:* es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, reside los conocimientos tácitos y explícitos de la organización; por ejemplo, las experiencias, habilidades, aprendizaje, combinación de conocimientos, educación, actitudes, destrezas, valores y la capacidad de los miembros de la organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y las potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores, cultura y filosofía de la organización. No son propiedad de la organización porque pertenecen a los trabajadores. Es la base para la creación de otro tipo de capital intelectual, pero si la organización no los tiene no los puede comprar, son alquilados por un periodo de tiempo. El recurso humano significa identificarse con el portador del conocimiento y con un valor potencial. En el momento que tal recurso se pone en marcha dentro de la organización, el valor potencial que tenía acumulado puede decir que se transforma en verdadero capital humano porque traslada el valor personal que posee a la organización que forma parte.
- *Capital estructural:* es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por las normas, cultura y procesos, está formado por los programas, bases de datos, patentes, marcas, métodos, procedimientos de trabajos, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Es todo lo que queda en la organización cuando los trabajadores se marchan. Sí es propiedad de la organización, porque es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. Es lo que resulta de las actividades intelectuales y, cuando es sólido, facilita una mejora en el flujo de conocimiento y por ende, en la eficiencia de la organización.
- *Capital relacional:* surge con el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con agentes de su entorno; es decir, su cartera de clientes, las relaciones con proveedores, bancos y accionistas, los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, las marcas comerciales y la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Estos activos son propiedad de la organización y

algunos de ellos pueden protegerse legalmente. Al depender de una relación con terceros, la organización no puede controlarlos por completo.³⁵

Así tenemos que para Stewart comprende el capital humano, estructural y cliente, y para Edvinsson y Malone comprende el capital humano, estructural, clientela, organizacional, innovación y proceso.^{36 37}

Ahora ya teniendo en claro lo que comprende el capital intelectual, se puede redefinir el concepto de GC de una forma más precisa: **conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.**

En resumen, podemos decir que la GC es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual con el que cuenta una organización, aumente de manera importante, por medio de la gestión de sus capacidades para la solución de problemas cuyo objetivo final es crear ventajas competitivas para la organización.

Es importante puntualizar que el capital intelectual es el fundamento de la GC y se debe comenzar reconociendo los activos intangibles, los cuales van a permitir que exista eficiencia y competitividad en nuestra organización.

1.6 Procesos de la Gestión del Conocimiento

Como hemos venido insistiendo, el conocimiento ha pasado a ocupar un lugar muy trascendental, debido a su importancia para la gerencia al aportar resultados positivos y significativos en la organización. Entonces, a fin de obtener ventajas

³⁵SÁNCHEZ DÍAZ, Marley. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED* [En línea]. 2005, vol. 13 (sin mes). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm

³⁶ STEWART, TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Granica, 1998.

³⁷ EDVINSSON, L. y MALONE M. Intellectual Capital. New York, Harper, 1997.

competitivas frente a un mercado de exigencias continuas, donde se impone el perfeccionamiento de los procesos; es sustancial el saber gestionar con efectividad.

La coherencia de los procesos y la medición, como elemento que enlaza con cada uno de ellos, constituyen un factor decisivo para el desarrollo de las organizaciones que gestionan el conocimiento; así como para su posicionamiento en función de los nuevos desafíos que presenta nuestra sociedad.

La GC es un macroproceso clave en las organizaciones y además es una fuente de ventajas competitivas. Diferentes autores han hecho propuestas para dividir en fases, pasos o procesos la GC. Estos procesos en general aluden a: la generación o adquisición, codificación o transformación, organización o estructura, almacenamiento o retención, distribución o diseminación y al uso o aplicación del conocimiento.³⁸

Los procesos principales que conforman la GC como macroproceso son las siguientes:³⁹

Conversión

Es como un fenómeno inherente a todos los procesos de la gestión del conocimiento, a partir de la aportación hecha por Nonaka y Takeuchi, quienes mencionan que antes de lograr un conocimiento organizacional, es necesario fomentar el conocimiento tácito personal, para luego lograr la conversión que recorre, en espiral; el ciclo: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito), cuyas iniciales posibilitan reconocer el modelo SECI.

Este concepto se centra en el curso ininterrumpido que sigue el conocimiento, durante el cual se transforma una y otra vez de tácito a explícito y viceversa. No se

³⁸ CASTAÑEDA D. Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. Tesis (Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información). Cuba, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2006.

³⁹ CASTAÑEDA D. Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. Tesis (Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información). Cuba, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2006.

considera fuera de los procesos de la GC sino que puede analizarse desde dos aristas:

1. Representa en su interpretación más textual: un modelo independiente SECI que refleja las cuatro formas de conversión del activo, y asegura la creación del conocimiento organizacional a partir de la interacción en los diferentes niveles sociales (individuo, grupo y organización).
2. Forma parte de los procesos que frecuentemente se asocian con los de la GC: identificar, anclar, adquirir o desarrollar, según se precise, para dar lugar a codificar, almacenar, distribuir y utilizar.

Identificación

La identificación del conocimiento es uno de los procesos clave de la GC; pero no es abordado por todos los autores, tal vez porque se considera evidente. Sin un análisis previo del estado del conocimiento organizacional y del entorno, el proceso no será eficiente. Pero aunque no se incluya entre los procesos, los autores lo consideran la primera fase de la GC. Constituye un diagnóstico de la GC.

La identificación del conocimiento organizacional permite determinar: 1) los vacíos de conocimiento que existe en la organización, 2) las fuentes del conocimiento y 3) las vías de intercambio y las reglas constituidas para ello.

A partir de estos resultados, puede determinarse si el activo se encuentra en la organización, en el entorno organizacional o no existe. A partir de este diagnóstico las organizaciones que gestionan conocimiento pueden enfrentar la estrategia correcta en función de: anclar, adquirir o desarrollar respectivamente en cada caso.

Anclaje, adquisición y desarrollo

Son tres procesos que constituyen la esencia de las organizaciones que aprenden, son excluyentes el uno con respecto a los otros porque constituyen las estrategias a desarrollar en dependencia de los resultados obtenidos en el proceso previo de identificación.

- Si el conocimiento se halla en la organización, este debe anclarse mediante estrategias “que le permitan retener el conocimiento y potenciarlo”
- Si se encuentra en el entorno organizacional, debe adquirirse
- Si el conocimiento no existe en ninguna de las dos variantes anteriores, debe desarrollarse en la propia organización.

Para implementar la estrategia adecuada se debe disponer en las organizaciones de bases de conocimientos que permitan anclar el conocimiento existente, adquirir el de los colaboradores, y desarrollar nuevos conocimientos a quien la consulte. Se emplean técnicas para desarrollar éste proceso.

Codificación

Entre las cuestiones aun por resolver de la GC se halla la documentación del conocimiento. Este aspecto se ha solucionado, a partir de la adopción de mecanismos adecuados para convertir dicho conocimiento en información y que ésta pueda utilizarse por los miembros de la organización.

La codificación corresponde al proceso de transformación del conocimiento a un formato que hace posible su conservación y transferencia como información.

Pero no todo el conocimiento es codificable, en primer lugar por su dinámica, que no concede el tiempo y las vías inmediatas para codificarlo. En ocasiones, la codificación se limita sólo a indicar quiénes son los expertos para que el interesado se remita a la fuente directamente.

Las herramientas que resultan útiles para codificar cierta clase de conocimiento son:

- Diagramas de flujo o workflow
- Creación de localizadores de expertos
- Herramientas para el procesamiento que permitan indizar, filtrar, catalogar y clasificar al activo en cuestión

Se requiere acciones subordinadas que permitan procesar dicho conocimiento para que esté realmente accesible. Entre las tareas más comunes por su utilidad, se

encuentra la clasificación, proceso que origina términos categóricos como "know-how", "know-what", "know-who", "know-why".

Almacenamiento

Se aborda el término como almacenamiento y las funciones que debe cumplir para un buen desempeño de los procesos subsiguientes y el macroproceso propiamente dicho. De ahí, que se considere el proceso que transcurre, una vez procesado el conocimiento codificado (clasificación, catalogación e indización) para garantizar que se almacene el activo de modo que resulte fácil su búsqueda y recuperación. Se debe almacenar sólo aquel conocimiento que, en el momento necesario, se recordará su existencia y dónde se depositó. Igualmente, existen vías y herramientas que permiten el almacenamiento del conocimiento como:

- Repositorios de conocimiento, bases de datos de contenido
- Sistemas de gestión de documentos
- Bases de datos de empleados (conocimientos, formación, experiencias, entre otros)
- Páginas amarillas, Data Warehouse, sistemas expertos
- Literatura especializada, entre otros.

Difusión

Su objetivo está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde sea más necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida.

Constituye la comunicación como la transferencia de una idea de una mente a otra por medio de un canal determinado; la idea de concebirse claramente en la mente de quien la emite y presentarse de modo que estimule la receptividad de la otra persona; así como expresarse en términos que permitan su comprensión correcta.

Vincula a las personas con la información explícita, sea mediante bases de datos u otro tipo de repositorios y permite la interacción persona-persona, ideal para compartir las mejores prácticas.

Sus vías y medios son:

- Grupos de intercambio y grupos de investigación
- Círculos de calidad y comunidades de práctica
- Visitas interdepartamentales
- Eventos de aprendizaje para compartir conocimientos específicos y experiencias, los sistemas de comunicación de respuesta a largo plazo (correo) o inmediata (chat, foros, listas de discusión, vía telefónica, entre otros).

Contribuye significativamente a convertir el conocimiento individual en organizacional para un mejor desempeño, a incrementar el capital intelectual y a evitar el referido riesgo de pérdida definitiva con la ausencia del experto. Se impone la eliminación de las distancias sociales (jerarquías y culturas), de tiempo (real e histórico) y de espacio (oficinas dispersas e interacciones con los "stakeholders" son externas).

Utilización

Utilizar el conocimiento constituye el acto de aplicarlo a un problema determinado. La retroalimentación que genera el uso del conocimiento posibilita valorar la utilidad real de la fuente.

Este proceso puede considerarse, tanto el último como el primero del ciclo de la GC, porque, si bien es cierto que se gestiona el conocimiento para su utilización, también ocurre que es el punto de partida para la creación del nuevo conocimiento. Este activo es el que permite se desarrolle el capital intelectual, porque constituye la materia prima para crear e innovar el conocimiento y además, hacer que las ideas se conviertan en productos y servicios que sean valiosos para la organización.

Se utiliza para codificar y decodificar el conocimiento y para desarrollar cada uno de los otros procesos de GC; para estudiar el mercado; sentar las bases del buen desarrollo organizacional, tras un estudio previo de las características personales de los empleados, que también requiere aprovechar el conocimiento para trazar estrategias, buscar vías y elaborar modelos para realizar la gestión y obtener ventajas substanciales producto de un uso más directo del conocimiento. Se emplea

generalmente en la organización para desarrollar conocimiento o productos del conocimiento y encontrar nuevas vías de realizar el macroproceso en cuestión, con vistas a lograr un ahorro en muchos otros sectores, algo que se explica con sólo pensar en las ventajas organizacionales que se asocian a la posesión del conocimiento.

Es indudable que en todos los aspectos de la vida organizacional, es necesario utilizar conocimiento para su desempeño y desarrollo eficiente; por ello listar las utilidades podría resultar interminable. Tiene dos objetivos principales:

- Solucionar problemas de los procesos cotidianos de la organización
- Lograr eficiencia en los aspectos esenciales de la organización
- Innovar para obtener ventajas competitivas y un buen posicionamiento en el mercado

Medición

La eficiencia de los procesos de la GC sin duda contribuyen a elevar considerablemente el capital intelectual de las organizaciones y éstas constantemente buscan identificar nuevos métodos para medirlo. Por tal motivo, es indispensable que dicho capital se controle en su evolución. Se pretende conocer si los recursos intangibles de la organización se incrementan, perfeccionan o muestran un desempeño favorable o desfavorable.

Por ello es fundamental la medición de los procesos de la GC o a mayor escala, del capital intelectual, al ser la mejor vía para obtener una idea de cuáles son los activos intangibles valiosos que se poseen y determinar aproximadamente cuál es el valor frente a un mercado cada vez más exigente y conocedor, para luego trazar estrategias dirigidas a su aprovechamiento o incremento.

Resulta útil y necesario medir el desempeño de los procesos del conocimiento y con los resultados obtenidos, potenciar los resultados de la GC en las organizaciones e identificar su eficiente o deficiente accionar. Esto constituye un paso previo a la medición del capital intelectual que sin lugar a dudas, contribuye a elevarlo de manera significativa.

La importancia de la medición de la GC está determinada por las actividades que permite:

- Conocer que parte del proceso no funciona como se espera
- Ofrecer un margen para ajustar métodos y técnicas utilizadas
- Corregir errores
- Perfeccionar el trabajo que se realiza en cada etapa del proceso
- Mejorar su desarrollo

La medición puede dirigirse, tanto hacia los procesos estratégicos como al capital intelectual, o a la interrelación entre ambos, que permite lograr significativos resultados.

Existen también grandes dificultades con relación a las mediciones:

- Se prefieren las mediciones cuantitativas y no las cualitativas.
- Las mediciones tienen un marco de referencia interno, no hay comparaciones con competidores externos u organizaciones líderes.
- Generalmente, se miden las variables fáciles de medir, sin considerar que uso se dará a los resultados.
- En ocasiones, se miden variables que no pueden interpretarse.
- Se realizan mediciones automáticas, no se pone en duda el sistema de medición, su significado o la relación que tiene con la estrategia actual de la organización en cuestión.

1.7 Modelos para la Gestión del Conocimiento

Partiendo de la premisa que dice: "aquello que no se mide no se puede gestionar", es indispensable que existan modelos para el análisis y la medición, que operen sistemáticamente para articular las influencias recíprocas entre los elementos que conforman dicha actividad.

Como todos los modelos, los que tienen que ver con GC han estado sujetos a cambios o modificaciones, según la circunstancia y los enfoques de cada autor; por ende algunos han tenido más alcance que otros.

Existe una gran variedad de modelos para la GC que se han implementado en diferentes organizaciones alrededor del mundo y con buenos resultados, sin embargo, sólo se analizarán algunos de los más importantes.

1.7.1 Proceso de creación del conocimiento

Para Nonaka y Takeuchi el proceso de creación del conocimiento es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.⁴⁰

Distingue dos tipos de conocimiento; el tácito y el explícito, es el movimiento y el trasvase de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación del conocimiento (conocimiento tácito: es aquel que físicamente no es palpable, es interno y le pertenece a cada persona en particular; conocimiento explícito: es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos, se puede almacenar físicamente y transmitir). El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre estos dos tipos de conocimientos se constituye como base del modelo. El modelo da a conocer los procesos de conversión del conocimiento:

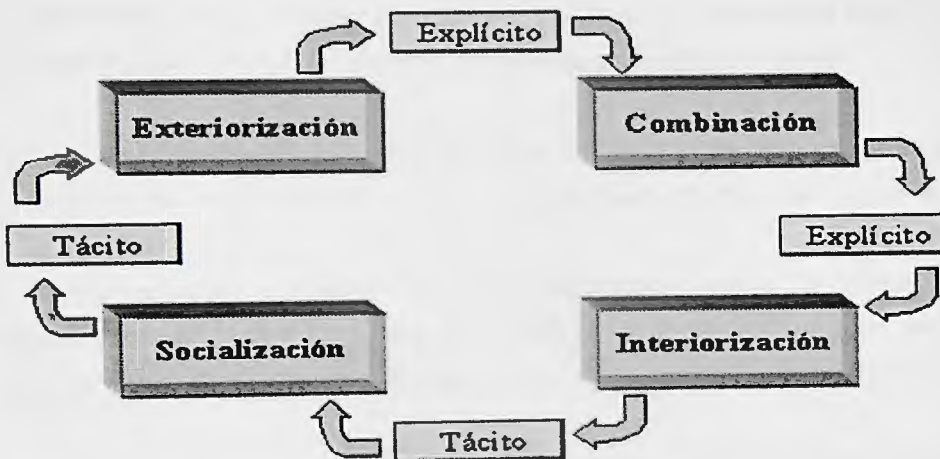
- Socialización: (de tácito a tácito) es el proceso donde se adquiere conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, y añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- Exteriorización: (de tácito a explícito) convierte el conocimiento tácito en conceptos explícitos; esto lo hace mediante el uso de metáforas conocimiento

⁴⁰NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. La Organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. [En línea]. México, Oxford University Press, 1999. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: < http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm >

de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación de conocimiento.

- **Combinación:** (de explícito a explícito) es el proceso donde se crea conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, por medio del intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otros; y este conocimiento se puede categorizar, confrontar y clasificar para posteriormente conformar bases de datos que permitirán producir conocimiento explícito.
- **Interiorización:** (de explícito a tácito) en este proceso se da la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Figura1: Proceso de conversión del conocimiento en la organización



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995. < http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm>

1.7.2 Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting

Este modelo busca dos puntos clave, mismos que son la finalidad del modelo de KPMG: los factores que condicionan el aprendizaje de una organización y los resultados que se producen por dicho aprendizaje.⁴¹

Una característica principal de este modelo es que todos sus elementos interactúan, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

En éste modelo la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros, no son independientes, sino que todos están conectados entre sí.

Según este modelo los factores que condicionan el aprendizaje se estructuraron en tres bloques según su naturaleza:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

Para que una iniciativa de GC tenga éxito debe reconocer que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y debe comprometerse con todo tipo de recurso.

2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Además se debe tener en claro que, el que se disponga de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente, para lograr tener una organización que sea capaz de utilizar y generar el conocimiento mejor que los demás. Para lograr este aprendizaje en la organización es importante desarrollar

⁴¹ TEJEDOR, G. y AGUIRRE, A. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG consulting. [En línea]. 1998. [Fecha de consulta: 23 de abril del 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm

mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de la persona).
- Habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- Visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Procesos de elaboración de visiones compartidas.
- Capacidad de aprender de la experiencia.
- Desarrollo de la creatividad.
- Generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente práctica la comunicación a través de diferentes mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares, entre otros.

3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

No olvidemos que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

La forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

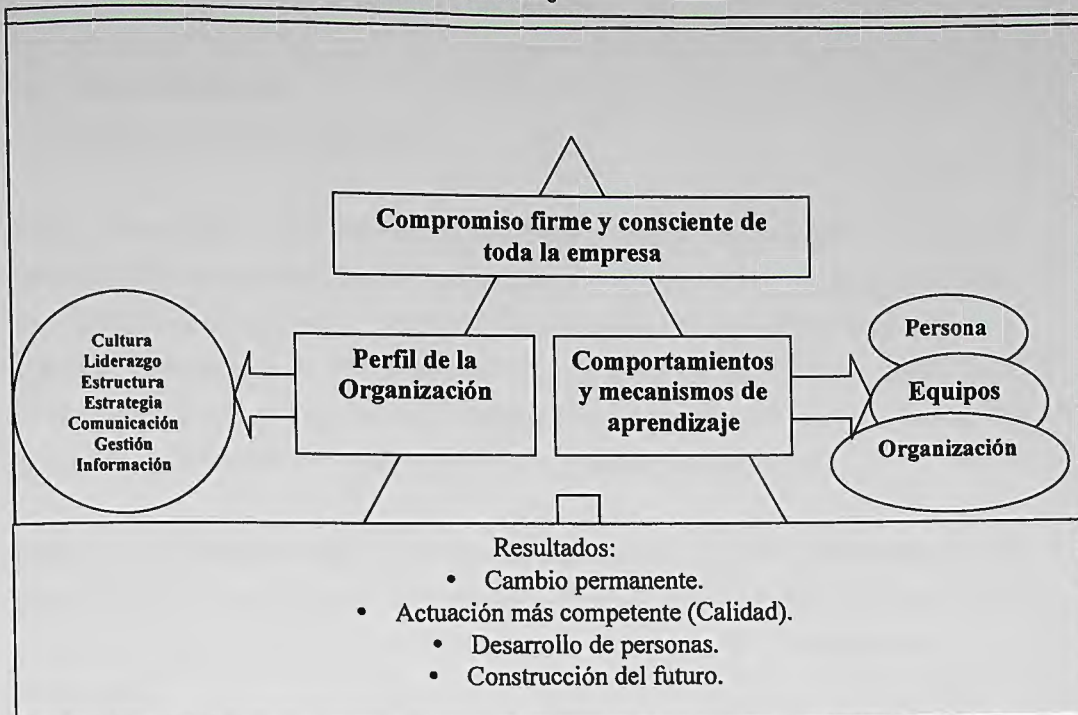
El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

El modelo refleja también los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad para evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor en su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

Figura2: Gestión del Conocimiento de KPMG

Consulting



Fuente: Tejedor y Aguirre, 1998. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm

Elaboró: La autora.

1.7.3 Andersen

En éste modelo se reconoce la necesidad de acelerar el flujo de información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de regreso a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.⁴²

Aquí lo nuevo desde la perspectiva individual, es la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, es la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar,

⁴²ANDERSEN, A. Modelo Andersen de Gestión del Conocimiento. [En línea]. 1999. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm

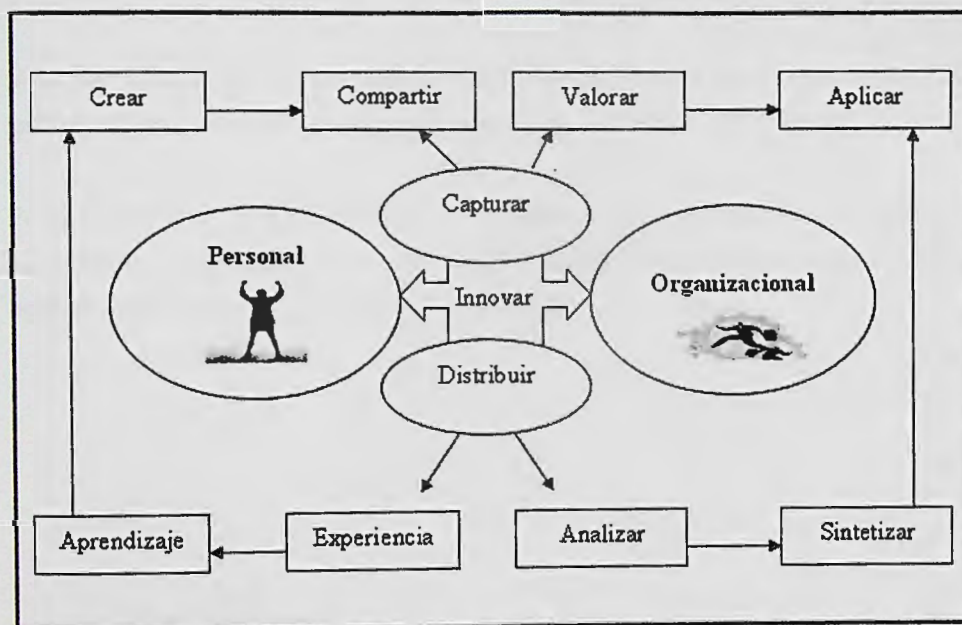
aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Para alcanzar el propósito señalado, se han identificado dos tipos de sistemas necesarios:

1. Sharing Networks.
2. Conocimiento "empaquetado".

En el primer sistema se identifican dos características importantes: 1) acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica; estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de práctica. 2) ambiente de aprendizaje compartido; el cual existe en dos modalidades: virtuales (AA on line, bases de discusiones, entre otros) y reales (workshops, proyectos, entre otros).

Dentro del segundo sistema se destaca la espina dorsal de esa infraestructura que se denomina "Arthur Andersen Knowledge Space", que contiene: 1) global best practices, 2) metodologías y herramientas, 3) biblioteca de propuestas, informes, entre otros.

Figura 3: Modelo de Gestión del Conocimiento Arthur Andersen



Fuente: Arthur Andersen. 1999. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm

Elaboró: La autora.

1.7.4 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Este modelo es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.⁴³

El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición; los cuales favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Liderazgo: comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

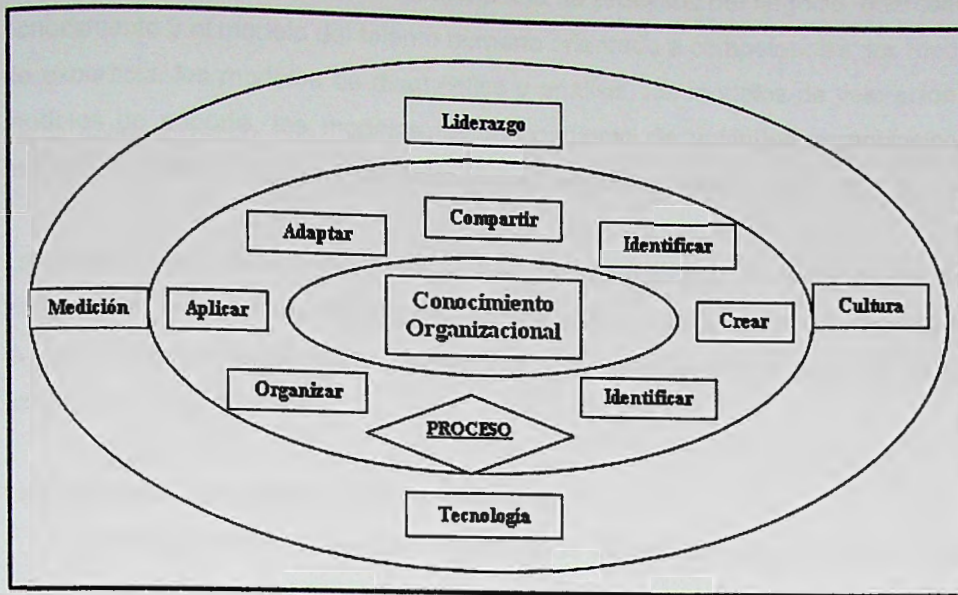
Tecnología: analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Proceso: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

⁴³ ANDERSEN, A. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). [En línea]. 1999. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm

Figura 4: Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)



Fuente: Arthur Andersen. 1999. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm

Elaboró: La autora.

1.7.5 Karagabi KMMModel

Provee un marco de trabajo integral, para el diseño, despliegue, evaluación y mejora de modelos organizacionales orientados a la GC. Tres componentes fundamentales forman la base del modelo propuesto: la metodología de intervención, la librería de modelos de conocimiento y la base de conocimiento de experiencias.

La metodología de intervención define un conjunto de procesos y actividades de referencia para orientar el diagnóstico, diseño, despliegue, seguimiento, evaluación y mejora de organizaciones orientadas a conocimiento.

La librería de modelos de conocimiento está integrada por modelos ontológicos que facilitan la identificación, estructuración y almacenamiento de conocimiento sobre diferentes aspectos relevantes de la organización en las distintas fases de la metodología de intervención. La librería de modelos de conocimiento está dividida

en siete grupos o paquetes: los modelos núcleo, que incluye el modelo de estructura, el modelo motivacional, el modelo de procesos del negocio, orientados a conocimiento y el modelo del talento humano orientado a competencias; los modelos de experticia, los modelos de diagnóstico y análisis, los modelos de valoración, los modelos de soporte, los modelos de conocimiento de unidades organizacionales específicas y los modelos de conocimiento de dominios específicos.

La base de conocimiento de experiencias permite gestionar el conocimiento sobre Karagabi KMModel de forma integral, estructurando y almacenando experiencias en la forma de casos de aplicación, conocimiento de expertos y conocimiento relativo al cambio del propio modelo.

Las características básicas de éste modelo son:⁴⁴

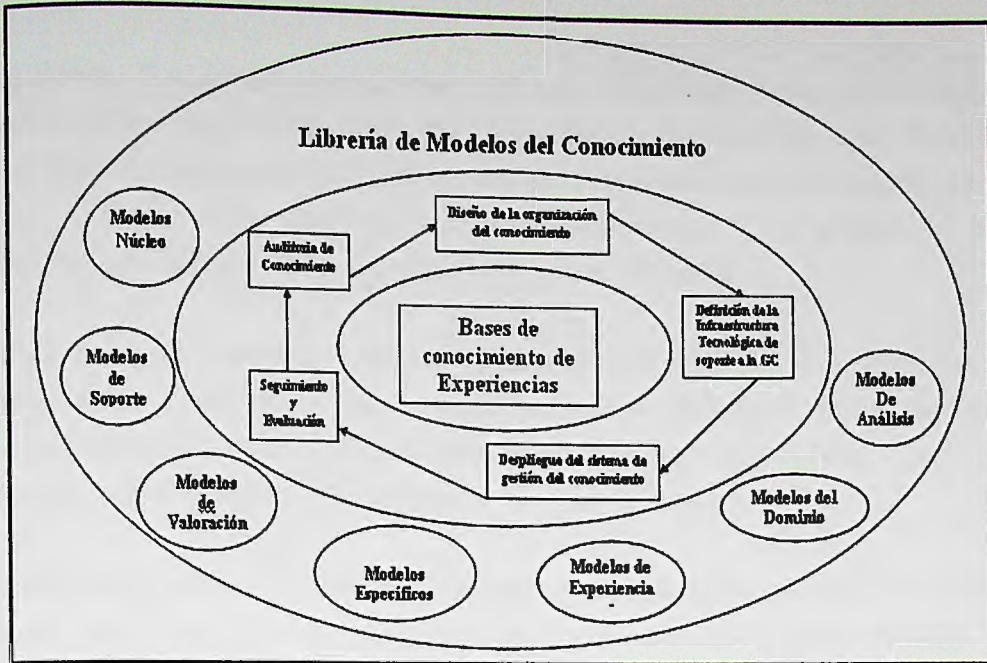
- Está basado en las teorías y prácticas de modelado y gestión organizacional; permitiendo integrar las estrategias, procesos y estructuras de la gestión del conocimiento a los modelos de gestión convencionales. Es fundamental la integración de Karagabi KMModel del modelo de gestión del talento humano por competencias como una de las principales estrategias de gestión de organizaciones orientadas al conocimiento.
- Integra instrumentos desde las distintas propuestas existentes para la gestión de organizaciones orientadas a conocimiento. Los modelos de madurez, de métricas e indicadores de gestión del conocimiento, de valoración de capital intelectual, gestión del cambio, gestión de experiencias, gestión por procesos del negocio se convierten en un insumo fundamental para el diseño y construcción de tales organizaciones.
- Está basado en modelos de conocimiento que permiten describir diferentes aspectos que conforman la organización orientada al conocimiento, como su estructura, sus procesos, personas, tecnología y motivación. Los modelos de conocimiento permiten que todos los actores involucrados tengan un

⁴⁴GONZÁLEZ, Alberto de J.; JOAQUÍ, Caroll Z. y COLLAZOS, Cesar A. Karagabi Kmmodel: modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería* [En línea]. Agosto, 2009, no. 17. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77211359011>> ISSN 0718-3291

entendimiento común y compartido de su organización. Estos modelos son claves para hablar el mismo lenguaje en las diferentes fases de la metodología de intervención y sirven para representar los aspectos a diagnosticar, diseñar y evaluar.

- Los modelos de conocimiento en Karagabi KMMModel están basados en estándares internacionales, definidos por organismos de estandarización como ISO, OMG, WFMC, OASIS, IDEF, lo que facilita su adopción, adaptación e integración a organizaciones, sistemas y servicios.
- Integra las teorías y prácticas de la ingeniería del conocimiento y la ingeniería de ontologías para la creación y gestión de su librería de modelos de conocimiento. Los modelos existentes pueden ser especializados y extendidos; nuevos modelos pueden ser desarrollados para soportar distintas perspectivas de GC y/o estructurar conocimiento de dominios específicos.
- Una de sus principales contribuciones corresponde a su base de conocimientos de experiencias, que permite la construcción colaborativa de conocimiento basado en casos y la gestión del cambio de su propia metodología de intervención. La experiencia almacenada permite hacer cada vez más robusto el modelo y por lo tanto reducir tiempos y costos en la introducción de iniciativas de GC.
- Es un modelo adaptable. El conjunto de procesos, instrumentos y modelos de conocimiento definidos, se convierten en un referente para los consultores los cuales pueden replantear fases y actividades de la metodología de intervención, adicionar modelos de conocimiento a la librería y nuevo conocimiento a la base de conocimiento de experiencias.

Figura 5: Karagabi KMMModel



Fuente: González, Joaquín y Collazos. 2009.

<<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77211359011>> ISSN 0718-3291

Elaboró: la autora.

Consideraciones finales del capítulo

El término Gestión del Conocimiento (GC) es relativamente nuevo en el campo administrativo y económico; de hecho, cobra auge a mediados del siglo XX en la denominada era postindustrial o de la información y se caracteriza precisamente por una revolución de la información, el surgimiento de las TIC y la aparición del conocimiento como factor principal para la creación de riqueza.

En esta era, la economía basada en el conocimiento es la que se sustenta en la producción, distribución y uso del conocimiento e información; por lo que las economías actuales están en un proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una basada en dicho conocimiento.

Sin embargo, existen factores que permitieron el surgimiento de la GC como una nueva disciplina y que propiciaron en el mundo empresarial una preocupación por el conocimiento, estos fueron: la globalización, las TIC y la visión de la organización centrada en el conocimiento.

Por tanto, la GC es una disciplina que tiene sus precedentes en la economía, la sociología, la filosofía y la psicología; aunque ya en la práctica profesional se relaciona con la Gestión de Información (GI), el movimiento por la calidad y el capital humano.

Existen términos que van relacionados con la GC, como información, conocimiento, gestión, GI y para efectos de este trabajo se añaden los términos Unidad de Información (UI) y bibliotecas universitarias (BU). De hecho, tanto la GI como la GC son disciplinas diferentes, pero existe gran polémica en cuanto a sus alcances y objetivos, lo que supone una discusión sobre su autonomía; de ahí que sea importante delimitarlas claramente.

GI no es más que la planificación, organización, dirección y control de la información en una organización y dispone del ciclo de vida de la información.

Por otro lado, GC es un instrumento básico en la gestión empresarial y es el proceso que nos permitirá identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia que se va acumulando en la organización, para que el empleado mejore su alcance y por ende existan ventajas competitivas para la organización.⁴⁵

Además existen una serie de elementos que permitirán gestionar el conocimiento: invertir en conocimiento para gestionar el conocimiento, creación del capital social, gestionar el conocimiento sin tecnología, compartir el conocimiento manteniendo el control, el Ba y el contexto social: comunidades de práctica.

Otro elemento que es importante y que es fundamento para la GC es el capital intelectual; de hecho, lo que se busca es que este aumente considerablemente para administrar sus capacidades, solucionar problemas con eficacia y generar ventajas competitivas que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Para que la GC genere muchas ventajas competitivas deben de llevarse a cabo ciertos procesos como son: la conversión, identificación, anclaje, adquisición y desarrollo, codificación, almacenamiento, difusión, utilización y por último la medición.

Por otro lado, para poner en marcha la GC dentro de una organización son importantes la implementación de modelos para el análisis y la medición, estos operarán sistemáticamente para articular las influencias recíprocas entre los elementos que conforman dicha actividad.

Algunos de los modelos de GC que se analizaron son: Proceso de creación del conocimiento, Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, Modelo Andersen, Knowledge Management Assessment Tool y el Modelo Karagabi KMMModel.

⁴⁵NIEVES LAHABA, Yadirra. y LEÓN SANTOS, Magda. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED* [En línea]. 2001, no. 9 (sin mes). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

La GC es un macroproceso clave y permitirá que existan ventajas competitivas para la organización donde esta se aplique correctamente.

CAPÍTULO II. Gestión del Conocimiento en Unidades de Información

CAPÍTULO II. Gestión del Conocimiento en Unidades de Información

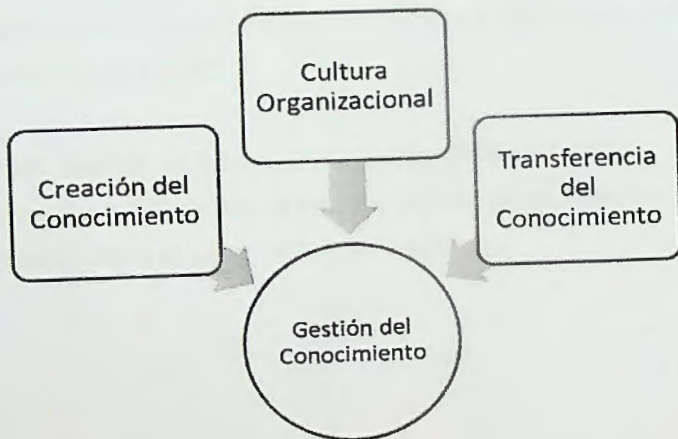
En los siguientes esquemas, se resume de forma simplificada las principales características de la GC, las cuales se explicaron ampliamente en el apartado anterior.

Figura 6 : Elementos que intervienen para la Gestión del Conocimiento



Elaboró: La autora.

Figura 7 : Aspectos que intervienen en la Gestión del Conocimiento



Elaboró: La autora.

A partir de lo anterior, en el presente capítulo que consta de seis apartados se abordará a la Gestión del Conocimiento (GC) como un recurso estratégico para la competitividad de una Unidad de Información (UI), específicamente las Bibliotecas Universitarias (BU).

El primer apartado trata la GC en las UI, aquí el saber cómo administrar el conocimiento, se convertirá en un asunto importante que tendrán que tratar las BU. En el segundo apartado se exponen las características de la GC dentro de una BU; se tocarán puntos importantes como la gestión de los Recursos Humanos y las TIC.

El tercer apartado puntualiza algunos aspectos claves que debe tener la GC al aplicarse dentro de una BU. En el cuarto apartado, se establecen las tecnologías que se necesitan para una correcta GC en una BU, además se busca lograr reconstruir a la BU para que se convierta en una organización de aprendizaje continuo.

En el quinto apartado de este capítulo se analizará la importancia que reviste la GC dentro de las BU, aquí se establece que estas bibliotecas deben aplicar técnicas administrativas y gerenciales que faciliten su reconversión a fin de que sea posicionada en un sitio de privilegio para el usuario final.

Por último, en el sexto apartado se exponen algunos ejemplos de UI que ya han puesto en marcha la GC.

Con este capítulo se espera que de una forma más clara y concisa se entienda en qué consiste la GC dentro de las UI y los beneficios que aporta tanto a la unidad de información como al personal que en ella labora.

2.1 La Gestión del Conocimiento en las Unidades de Información

Hoy en día se vive la denominada economía del conocimiento, la cual se basa en el conocimiento; la gestión ocupa un papel muy importante ya que permite identificar, adquirir, desarrollar, resolver, usar, almacenar y participar del conocimiento en una forma efectiva, al transformar y compartir el conocimiento tácito y explícito, aumentar la necesidad y capacidad de novedad utilizando el saber del equipo de trabajo.

Desde que el conocimiento se ha convertido en la fuerza conductora para el desarrollo social, la atención de la sociedad a la información y el conocimiento está creciendo del mismo modo que, poco a poco, se está incrementando la demanda de la gente. Y esto es la que ha propiciado un buen entorno para el desarrollo de las Unidades de Información (UI), sobre todo de las bibliotecas universitarias (BU).

De hecho, puesto que la información y el conocimiento se han convertido en factores importantes de producción para el moderno sistema económico, forzosamente la sociedad necesitará una gestión reforzada de información y conocimiento; por lo que saber cómo administrar el conocimiento se convertirá en un asunto importante que tendrán que tratar las bibliotecas, y éstas deberán centrarse en una investigación efectiva y desarrollo del conocimiento, en la creación de bases del conocimiento, en el intercambio y participación del conocimiento, entre otros.

El papel de la GC y el desarrollo de la economía del conocimiento dentro de las UI se convertirán en un aspecto de mayor importancia. Estamos hablando de una nueva forma de gestión, que cuenta con ciertas características y singularidades que la distinguen de una gestión convencional.

Cierto es que la GC no se practica generalmente dentro de las UI, pese a la necesidad que tienen estas de los beneficios que aporta el ponerla en marcha; por ejemplo se mejoraría su desempeño lo que favorecería a su mercado inmediato y potencial, además la GC constituye una labor inherente a las UI: el manejo intensivo de información y por ende de conocimiento.

Uno de los motivos por los que no se aplica la GC en las UI, según los especialistas, recae en la posición que adoptan los profesionales de la información que laboran en ellas; ya que a pesar de que se encuentran altamente capacitados para desarrollar este proceso, en algunos casos no la reconocen como parte de la profesión, en otros casos, ni siquiera saben de la existencia de tal disciplina. No obstante, algunos creen que la están llevando a cabo cuando la realidad es que trabajan con la gestión de información.

Existen también barreras objetivas que impiden realizar los procesos de la GC. Los especialistas se refieren a lo que llaman factores orgánico-funcionales como la proyección pasiva de las bibliotecas, la falta de una estructura bien conformada, la desorientación de algunos centros de información que fungen como bibliotecas o los museos que casi no son reconocidos como un tipo de UI. Si no se tienen bien establecidos previamente estos componentes, no se puede pretender el enfoque hacia una rama tan controvertida que requiere aún como mínimo de bases organizacionales bien establecidas.

Se han mencionado elementos importantes del factor humano; ya que éstos en ocasiones impiden su desarrollo y desenvolvimiento, debido a la falta de liderazgo, la existencia de modelos mentales que son ya obsoletos y el escaso dominio de la gestión y de las TIC. De hecho, se pretende mejorar los servicios, pero esto lo hacen sin realizar un buen trabajo de base, en el que pudieran perfeccionarse los procesos a partir de la identificación de las personas más competentes y con niveles de conocimiento más elevados. Lamentablemente muchas de las personas que laboran en las UI se aferran a analizar su labor desde una perspectiva exclusivamente informacional en la que conceden más valor a la fuente documental que a la personal sin lograr integrar ambos componentes.

De ahí que los expertos converjan en la necesidad de realizar cada uno de los procesos de la GC en las UI igual que en el resto de las organizaciones, ya que a todas las une una causa: la necesidad de crear valor a partir del conocimiento y la gestión de este activo es el camino más adecuado hoy y en un futuro. La GC es un enfoque gerencial, por tanto, no existe distinción alguna, sólo el estar consciente de la necesidad de su implementación.

La GC no está marcada por un sector laboral o profesional en particular, sino el conocimiento y predisposición en cuanto al manejo de la información y el conocimiento, de ahí que sea una de las fortalezas de las UI.

2.2 Características de la Gestión del Conocimiento en una Biblioteca Universitaria

A este respecto Shanhong nos dice que dentro de las características propias de la GC dentro de las UI, en especial la biblioteca, se encuentran las siguientes:⁴⁶

- La gestión de los recursos humanos es esencial en la GC en bibliotecas

La persona del talento que controla el conocimiento, es el recurso más importante en el sistema de la economía del conocimiento; en consecuencia, la competitividad del talento se ha convertido en el factor principal del mercado competitivo en la era de la economía del conocimiento y es aquí donde las bibliotecas sobre todo las universitarias concederán gran importancia a la formación vocacional y educación permanente de su personal, con la finalidad de que eleven su nivel de conocimiento científico y la capacidad de adquirir e innovar su conocimiento.

Además se espera que en la biblioteca se respetará el valor humano, lo guiarán, potencializarán el saber del personal y adoptarán el desarrollo de los recursos del conocimiento de la capacidad del personal como un medio importante para mejorar el trabajo de la forma más eficiente. Lo que se esperará es una mejora en conjunto de la calidad del personal que labora en la biblioteca además de un posicionamiento del valor humano; ya que ambos serán objetivos importantes en la administración del conocimiento en la BU.

⁴⁶ SHANHONG, Tang. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI. [En línea]. 66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem, Israel, 13-18 August, 2000. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>

Es importante puntualizar que el objetivo de la GC en la BU es el fomentar la novedad del conocimiento; ya que ésta es la esencia de la sociedad de la economía del conocimiento.

Existen principalmente tres principios básicos de la biblioteca: 1) representa un eslabón indispensable en la cadena del sistema científico para coleccionar, procesar, grabar y distribuir el conocimiento y la información; esto es una importante conexión en la innovación del conocimiento. 2) la biblioteca universitaria forma parte directa para que se lleve a cabo la investigación científica; el trabajo que realiza la biblioteca es un componente más para dar lugar a la innovación del conocimiento. 3) las bibliotecas deben prestar atención a la difusión y conversión del conocimiento; se espera que sean como una especie de puente donde se conviertan los resultados de la innovación del conocimiento en fuerzas productivas.

La GC dentro de la biblioteca universitaria busca promover relaciones entre mismas bibliotecas y entre el usuario y la biblioteca, con la finalidad de reforzar el conocimiento y trabajar en red para de esta manera agilizar el flujo del conocimiento.

Según Cao Yi, se espera que en la era de la economía del conocimiento, la biblioteca juegue un papel muy importante, puesto que será la encargada de investigar sobre el desarrollo y aplicación de los recursos de información, construir verdaderas bibliotecas virtuales, proteger los derechos de la propiedad intelectual en la era electrónica, entre otros, así de ésta forma se sientan las bases para la innovación del conocimiento.⁴⁷

- Las TIC son una herramienta para llevar a cabo la GC dentro de una BU.

El punto de partida para iniciar la GC en la BU es la adquisición del conocimiento. La aplicación de las TIC amplía el área de adquisición del mismo, eleva la rapidez de la adquisición y reduce sus costes. De hecho, se podrán unir fuentes de conocimiento con trabajadores del mismo por medio de ordenadores en redes, así de esta manera

⁴⁷ CAO, Yi. The reorientation of libraries in the knowledge economy era. *Library work & research*. (3) : 24-26, 1999.

se van a construir redes de conocimiento en bibliotecas. Además, este recurso que se adquiere se va acumulando y dirigiendo a almacenes de conocimiento en la BU.

48

No se debe olvidar que la prioridad de las TIC en el campo de la grabación del conocimiento es importante no sólo en la cantidad, sino además en la recuperación, salida y seguridad del mismo. Dichas tecnologías son además indispensables en la aplicación e intercambio de dicho recurso y otros campos. Funcionan como una fuente e instrumento para la innovación del conocimiento.

Puesto que éste nuevo método de GC deja mucho que desear en su sistema teórico; existen ciertos contenidos que se deben incluir en dicha gestión para un apropiado desarrollo dentro de las BU.

2.3 Elementos para la Gestión del Conocimiento en una Biblioteca Universitaria

Según Shanhong dentro de esta GC se deben puntualizar los siguientes aspectos:⁴⁹

- Gestión de la novedad del conocimiento

Este aspecto tiene que ver con la gestión de la producción, difusión y transferencia del conocimiento así como de los sistemas de redes existentes por instituciones y organizaciones afines.

En este punto se incluyen tres aspectos: gestión de la innovación teórica del conocimiento, gestión de la innovación técnica y gestión de la innovación organizativa.

La gestión de la innovación teórica supone enriquecer y extender los campos de investigación teóricos y prácticos de la bibliotecología y las ciencias de la

⁴⁸ WANG, Delu. The collection and processing of knowledge. [En línea]. 1999. [Fecha de consulta: 25 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.bssti.ac.cn/bsti_kmchina/gei/048_001.htm

⁴⁹ SHANHONG, Tang. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI. [En línea]. 66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem, Israel, 13-18 August, 2000. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s>.

información a través del seguimiento de los últimos desarrollos logrados por estas disciplinas en el mundo.

La gestión de la innovación técnica conlleva la gestión de sistemas de redes hechas por instituciones que se refieren al curso total de las innovaciones técnicas. En su evolución de biblioteca convencional a biblioteca electrónica, digital o virtual, las bibliotecas deben llevar a cabo adelantos y progresos para construir mejoras técnicas que apoyen la GC.

La gestión de la innovación organizativa supone crear un juego de sistemas de gestión organizativas efectivas adaptables a las exigencias de la era de las bibliotecas electrónicas, digitales o virtuales para apoyar y reforzar las actividades de la gestión del conocimiento, mejorando los departamentos y los procedimientos operativos de la biblioteca.

En estos sistemas se requiere que las personas que llevan a cabo la tarea de las actividades de GC elaboren formulas para los planes de la gestión y coordinen todas las actividades que tienen que ver con la GC. Además se deben establecer grupos especiales de dirección para el flujo del conocimiento para el cumplimiento de las tareas que tienen que ver con las actividades de la GC. También se deberán establecer comités de recursos electrónicos, donde intervengan varios tipos de especialistas, quienes se encargarán de la evaluación, obteniendo y creando recursos electrónicos y además coordinando las actividades de los departamentos de negocios y de estimularlos en estrecha colaboración con tales campos con la finalidad de obtener y organizar los recursos de información electrónica y también de suministrar servicios.

- Gestión de la difusión del conocimiento

Los agentes creadores del conocimiento no tienen el suficiente tiempo para preocuparse por los usuarios del conocimiento. Aunque hay demasiados usuarios del conocimiento, es muy difícil adquirir el conocimiento que ya existe en las mentes de los creadores del conocimiento restringidas por objetivos y condiciones subjetivas. Por tal motivo, las bibliotecas son las encargadas de mover el

conocimiento y usar los diferentes medios y canales con la finalidad de difundir nuevos conocimientos.

En este siglo Internet se postula con una gran masa de información y extenso contenido, de hecho se constituye como la principal herramienta donde las personas buscan el conocimiento y adquieren información. Sin embargo, es evidente que aparece la información falsa y absurda, resultado de la búsqueda de los beneficios comerciales y objetivos políticos de la red.

Partiendo de esta problemática, es necesario fortalecer la gestión de la difusión del conocimiento en las bibliotecas de la siguiente manera: 1) entre la creación de los recursos propios y documentos de la biblioteca debe de haber una vinculación estrecha e ininterrumpida, 2) buscar elevar la calidad del personal de la biblioteca de una manera continua, mantener una formación del trabajo del personal de forma permanente, hacer uso completo de todos los medios para que las operaciones de las redes sean seguras y prevenir las actividades criminales en línea así como la difusión en línea de información que resulte inapropiada.

- La gestión de la aplicación del conocimiento

Es de esperar que para este siglo las bibliotecas concedan especial importancia al suministro de servicios para que las personas adquieran conocimiento y puedan ejercer máximas funciones y eficiencia de la información del conocimiento.

Por tanto, los servicios del conocimiento basados en redes de información rápidos deben ser llevados a cabo por:

1) La creación de bibliotecas virtuales o centros de información de empresas, gobiernos, instituciones públicas e instituciones de investigación científica. Esto debido a que es difícil para una empresa u organización social disponer de la suficiente mano de obra y de recursos materiales y financieros para reunir, organizar y desarrollar la información; por lo que las bibliotecas pueden crear bibliotecas virtuales o centros de información para aquellos órganos de una forma separada, y

según los requisitos de su propia información, usando abundantes recursos de información en las redes de información de alta velocidad.

2) Llevar a cabo servicios de digitalización del conocimiento lo que es, un mercado potencial para el desarrollo de las bibliotecas de éste nuevo siglo. Para ello ya debe de crearse sistemas de servicios de información orientados a los usuarios como son: difusión y búsqueda de la información, especial suministro de la misma; acelerar la creación de bibliotecas digitalizadas, saber y aplicar los métodos, medios y técnicas de distribución de la información; búsqueda con Internet como base y la técnica del web como objetivo principal.

3) Digitalizar los recursos de las bibliotecas. Las bibliotecas electrónicas y digitales son los medios técnicos y mercados de desarrollo de las bibliotecas de la era de la economía del conocimiento. Los servicios de conocimiento de las bibliotecas en este siglo comenzaran con la creación de bases de datos que comprendan periódicos electrónicos y libros en diferentes lenguas que tengan características disciplinares y puedan operar en redes de información de alta velocidad. Claro está que se debe hacer un gran esfuerzo para transformar los grandes recursos existentes de información no electrónica para convertirla en información electrónica e integrarlas de igual modo a las bibliotecas electrónicas, digitales o virtuales.

- **Gestión de los recursos humanos**

Inicia su punto básico de partida en la formación de personas de talento que sean altamente cualificadas para que revitalicen a la empresa que es la biblioteca. En la práctica, se debe prestar mucha atención a la diversidad y variedad de los requisitos del personal que labora en la biblioteca aplicando un acercamiento para que comprendan la urgencia de la gestión. Sin embargo, mientras que para algunos esto será un método rígido de gestión, con supervisión rigurosa, control impuesto y los requisitos de cantidad y calidad del trabajo se harán de acuerdo sólo a reglas y procedimientos; para el resto del personal, se aplicará un método de gestión más flexible, donde se les permitirá participar en la consulta y toma de decisiones para

llevar a cabo otras tareas, así como dirigir sus habilidades de gestión a un juego total y realizar objetivos organizativos y personales.

Cierto es que se tendrá que hacer lo mejor para una educación continua del personal especializado, lo que no debería centrarse solamente en la teoría de la bibliotecología y disciplinas relacionadas, sino que también se debe cubrir el conocimiento de las últimas técnicas y acentuar la educación ética del profesional.⁵⁰

2.4 Tecnologías para la Gestión del Conocimiento en una Biblioteca Universitaria

No olvidemos que uno de los principales objetivos de la GC dentro de una biblioteca es promover el intercambio de conocimiento entre el personal, reforzar tanto la conciencia como las habilidades de la innovación, elevar el entusiasmo del personal y la posibilidad de aprender, de esta manera el conocimiento es mejor aplicado a las actividades de la biblioteca y así lo que se va a lograr es reconstruir la biblioteca para que sea una organización de aprendizaje continuo.

De hecho, el principal eje del procesamiento en la realización de la GC en las BU es un diseño racional en la estructura organizativa y sus procedimientos, así como promoción cultural y un apoyo modernizado de la información; todo esto para crear un ambiente y mecanismo incentivado para la innovación, cambio, estudio y aplicación del conocimiento.

Para Shanhong, en lo referente a la estructura organizativa, los procesos y la cultura de la biblioteca; el nuevo diseño racional constará de tres puntos:

- 1) Introducir el sistema OPI

⁵⁰ SHENG, Xiaoping. Knowledge management of libraries in the 21 st Century. *Library magazine*, (8) : 29-32, 1999.

El Oficial Principal de Información (OPI) es un puesto visible de alta gestión, que ha ido apareciendo de manera sucesiva en los departamentos de gobierno y en grandes organizaciones de los países occidentales desde los años 80's. Por otro lado, el Oficial Principal de Conocimiento (OPC) es la persona de más alto nivel encargada de la gestión del conocimiento, y es la evolución de un OPI, junto con la transición de la gestión de la investigación de la información hacia la gestión del conocimiento.

El sistema OPC representa la última tendencia del desarrollo de la GI de las organizaciones y marca la transición de la GC desde la gestión de recursos de la información hasta el de la GC.

2) Realizar una combinación entre la gestión normal de la biblioteca con la GC durante el proceso re-organizativo de las bibliotecas

La GC se integra con el proceso total del intercambio de conocimiento, innovación y aplicación de la organización y se convierte en una fuerza conductora clave para la innovación del conocimiento, intercambio y aplicación de la organización. El poner en marcha la GC va a elevar la organización de los procesos de la biblioteca. La reorganización será el proceso de una combinación más de gestión de la biblioteca con la GC.

3) Reconstruir la cultura de la biblioteca usando la GC.

La GC inyectará sangre nueva a la cultura de la biblioteca. El principal contenido incluye: confianza mutua, cambio abierto, estudio, compartición y desarrollos de mecanismos de operación del conocimiento de las bibliotecas, disfrutando del proceso de la GC. Es decir, a fin de hacer un excelente uso del conocimiento, es necesario fomentar un nuevo tipo de cultura de biblioteca adaptable a sus exigencias.^{51 52}

⁵¹SHANHONG, Tang. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI. [En línea]. 66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem, Israel, 13-18 August, 2000. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>

En lo referente a las principales tecnologías de la información, que están relacionadas con la GC son: Internet, Intranet, extranet, arquitecturas de almacenamiento, sistemas de gestión de bases de datos, metadatos, "groupware", "middleware", procesos analíticos en línea, análisis multidimensional y explotación de datos; además de tecnologías básicas de información como por ejemplo proceso de datos, hacer informes, comunicación en red, gestión del documento, búsqueda y recuperación de la información, bases de datos relacionadas y orientadas al objeto, publicación electrónica, flujo de trabajo, entre otras.⁵³

A lo anterior, hay que sumarle que, debido a las diferencias de la arquitectura, uso y características entre la información y el conocimiento, el almacenamiento y GC es más complicado que el de la información. No obstante, la tecnología de la arquitectura del almacenamiento, la tecnología del sistema de gestión de las bases de datos y metadatos son las tecnologías claves para llevar a cabo la GC.

2.5 Importancia de la Gestión del Conocimiento en las Bibliotecas Universitarias

El objeto de estudio de la Bibliotecología tiene una respuesta: el usuario final, es decir, el cliente, sus necesidades y demandas de información lo convierten en la razón de ser.

Por ello, la biblioteca debe aplicar técnicas administrativas y gerenciales que faciliten su reconversión a fin de que sea posicionada en un sitio de privilegio para el usuario final. Deben tener claro que todos los esfuerzos van a dirigirse hacia la satisfacción de una población de usuarios que a su vez tienen una clara misión y existencia.

⁵² CHEN, Rue. Thoughts and technologies of knowledge management. *Information knowledge in libraries*. (1) : 10-13, 1999.

⁵³ Davenport, Thomas, H. The future of knowledge management. [En línea]. 1997. [Fecha de consulta: 25 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.cio.com/archive/010196-devenpor-content.html>

Por tanto, para cumplir este objetivo, las bibliotecas tienen una dinámica que las hace también en sí mismas sistemas que requieren gestar su propio conocimiento y dinamizar sus capacidades a fin de atender con eficiencia y eficacia las necesidades reales y potenciales del usuario-cliente.

Lo que es claro, es que la biblioteca debe ser parte del engranaje organizacional y lograr posicionarse para que se le logre ver como una inversión y no como un gasto; como lamentablemente lo son muchas. Para ello, la biblioteca deberá de cumplir las siguientes características:

- Será capaz de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia.
- Se mejorará la comunicación.
- Podrá identificarse, calificarse y generarse las fuentes de conocimiento además de ser capaces de transformarlo eficazmente.
- Estar en condiciones de medir resultados a partir de los datos, información y conocimiento que se dé dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos de los proyectos de planeamiento.
- Se van a poder optimizar los procesos para incrementar la productividad.
- Se utilizarán en mayor grado los recursos existentes dentro de la organización.
- Posibilitar la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje de nuestra unidad de información y el de la organización en pleno.⁵⁴

Debido a las frecuentes discusiones sobre la GC, muchos se hacen la interrogante sobre si es posible efectuar mediciones sobre los procesos de GC. La respuesta es sí; si se pueden efectuar mediciones, ya que a pesar de que estamos gestionando un intangible, la GC está generando un nuevo tipo de capital –el capital intelectual- y

⁵⁴FLORES DE LA FUENTE, Ma. De Lourdes. Gestión del conocimiento y bibliotecas: el reto impostergable para un pleno desarrollo [En línea]. Costa Rica. 2003. [Fecha de consulta: 30 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.metabase.net/metarecursos/documentos/Gestion_del_conocimiento.pdf

en este sentido resulta factible la construcción de índices para la medición cualitativa y cuantitativa del mismo.

2.6 Indicadores de la Gestión del Conocimiento aplicados en Unidades de Información

Entre los principales indicadores de que la GC está operando eficazmente en la biblioteca, encontramos los siguientes:

- Incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Elevación de la tasa de crecimiento de los servicios de información ofertados.
- Incremento de la participación en el mercado.
- Reducción de costos en la prestación de servicios.
- Incremento del índice de empleados satisfechos.
- Incremento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones.
- Elevación de los niveles de impacto de servicios y productos.
- Crecimiento de los índices de liderazgo.
- Retención de empleados.
- Incremento de los índices de motivación.
- Crecimiento de la base de conocimiento.
- Reducción de los tiempos de respuesta a las demandas.

Debemos comprender claramente que la gestión de los recursos humanos es la esencia de la GC en las bibliotecas. El recurso humano es medular en la capacidad para innovar y el conocimiento es la fuente de competitividad en toda organización, incluyendo la biblioteca.

2.7 Ejemplos de Unidades de Información con Gestión del Conocimiento

Hoy en día varias UI han optado por implementar la GC, de hecho, han apostado por darle un giro total principalmente a las bibliotecas universitarias (BU) tradicionales, obteniendo buenos resultados para la competitividad de su organización.

Se mencionarán algunos ejemplos donde se ha aplicado dicha gestión principalmente en BU.

En el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica de Chile (SIBUC) se implementó la GC en Tecnologías de la Información. El objetivo fue analizar la GC y la formación de las personas relacionadas con tecnologías de la información en el SIBUC, utilizando una estructura de análisis que permitiera evaluar y corregir acciones, crear valor y generar ventajas competitivas sostenibles para la organización.⁵⁵

Al concluir el proceso, se llegó a la conclusión de que el modelo propuesto es aplicable y útil para UI como las bibliotecas universitarias, una vez interiorizados los conceptos básicos.

La aplicación de la metodología de análisis orienta para modelar y planificar las acciones futuras hacia la corrección de aquellos elementos que impiden la creación de ventajas competitivas o de valor para la organización y para mantener aquellos que generan conocimiento y crean valor.

Otro ejemplo lo tenemos en la Biblioteca de San Agustín en Venezuela; uno de los objetivos que persiguen es sistematizar la información teórico-metodológica disponible o producida en el Colegio San Agustín con la finalidad de propiciar su reaprovechamiento en la producción de nuevos conocimientos aplicado y útil a la

⁵⁵ ALVARADO, Maribel; ALVARADO, Luis y BURGOS, Alejandro. Gestión del conocimiento en tecnología de la información: Análisis de la experiencia en el sistema de Bibliotecas de la UC. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información* [En línea]. Marzo, 2012, no. 70. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2012] Disponible en: http://www.bibliotecarios.cl/descargas/2009/10/alvarado_alvarado_burgos.pdf

toma de decisiones inherente tanto a los procesos de aprendizaje de los alumnos, como aquellos vinculados al mejoramiento y desarrollo de líneas de trabajo dentro de la organización.⁵⁶

Un segundo objetivo era el desarrollar una cultura de uso de la información y gestión del conocimiento como eje fundamental de apoyo para el logro de los objetivos y fines académicos y de extensión del Colegio de San Agustín.

Estos son tan solo algunos de los casos donde se ha aplicado la GC en UI como son las bibliotecas, sin embargo, existen más ejemplos de UI que apenas están experimentando o buscan implementar la GC.

⁵⁶ ADRIÁN R., Sixta. Gestión del Conocimiento desde la biblioteca escolar la Biblioteca San Agustín: una experiencia en alfabetización informacional. *Ent@ce: Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento* [En línea] Septiembre-Diciembre, 2005, no. 3. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2012] Disponible en: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/823/82302304.pdf>

Consideraciones finales del capítulo

Tanto la información como el conocimiento se han convertido en factores importantes de producción para el moderno sistema económico. Por tanto saber cómo administrar el conocimiento se convertirá en un asunto de máxima importancia que tendrán que tratar las unidades de información (UI), en especial las bibliotecas universitarias (BU).

Ahora las bibliotecas universitarias deberán centrarse en una investigación efectiva y en el desarrollo del conocimiento, en la creación de bases del conocimiento, en el intercambio y participación del conocimiento, entre otros.

Por tanto, no se debe olvidar que las bibliotecas universitarias tienen la necesidad de crear valor a partir del conocimiento y la gestión de este activo es el camino más adecuado hoy y en el futuro.

Sin embargo, las características propias de la Gestión del Conocimiento (GC) en las BU son las siguientes: 1) la gestión de los recursos humanos es esencial en la GC de las BU y 2) las TIC son una herramienta para llevar a cabo la GC dentro de una BU.

Dentro de la GC se deben puntualizar los siguientes aspectos que nos permitirán tener éxito en su aplicación: 1) gestión de la novedad del conocimiento, 2) gestión de la difusión del conocimiento, 3) la gestión de la aplicación del conocimiento y 4) gestión de los recursos humanos.

La GC dentro de la BU busca promover el intercambio del conocimiento entre su personal, reforzar las habilidades de innovación, elevar el entusiasmo de su personal y la posibilidad de aprender.

De hecho, el principal eje del procesamiento en la realización de la GC en las BU es un diseño racional de la estructura organizativa y sus procedimientos, además de la promoción cultural y un apoyo modernizado de la información.

Lo que se busca es lograr reconstruir la BU para que sea una organización de aprendizaje continuo. Lo que se obtendrá es la creación de un ambiente y mecanismo incentivado para la innovación, cambio, estudio y aplicación del conocimiento.

Para que esto suceda, la BU debe aplicar técnicas administrativas y gerenciales que faciliten su reconversión a fin de que sea posicionada en un sitio de privilegio para el usuario final.

Las BU requieren gestar su propio conocimiento y dinamizar sus capacidades a fin de atender con eficiencia y eficacia las necesidades reales y potenciales del usuario-cliente.

La GC está generando un nuevo tipo de capital: el capital intelectual. De hecho, el recurso humano es esencial en la GC y medular en la capacidad de innovar; ya que el conocimiento es la fuente de competitividad para la organización, incluyendo la BU.

Cabe destacar que la GC no está marcada por un sector laboral o profesional en particular, por lo tanto, el aplicar dicha gestión dentro de una BU y que esta sea dirigida por un profesional de la información permitirá obtener éxito dentro del ámbito laboral, aun más al concientizar que esta nueva era de la información y la nueva economía basada en el conocimiento lo demandan.

CAPÍTULO III. Análisis de Gestión del Conocimiento en el Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP)

El presente capítulo nos permitirá tener un panorama más asertivo de la Gestión del Conocimiento (GC) aplicada a las Unidades de Información (UI), en este caso del Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP).

Se realizó un análisis del CIHByP para conocer si está en condiciones de implementar la GC. Este análisis se efectuó usando como herramienta una encuesta que se aplicó al personal que labora en el centro de información.

La encuesta se basó en el indicador de la GC: *crecimiento de la base de conocimiento*, ya que éste busca medir el incremento del conocimiento colectivo del personal que labora en la UI, así como de los mecanismos de procesamiento, almacenamiento y recuperación para la obtención y uso de dicho activo, además de su transferencia y recreación. Aunado a ello, se necesitaba elaborar una encuesta puntual y corta que nos permitiera saber el grado de conocimientos, capacitación y actualización del personal para poder hacer un diagnóstico y de esta forma conocer si es factible la implementación de la GC en el CIHByP.

La estructura capitular será de la siguiente forma: en primera instancia se dará un panorama general desde los antecedentes del CIHByP, posteriormente se explicará en qué consiste el Sistema Integral de Calidad (SICAL) y además, el papel que desempeña el CIHByP dentro del SICAL, ya que el centro de información presenta algunos procesos que son regulados por éste. Se estarán tratando además, indicadores propios de la GC cuando es aplicada en UI; aquí se abordarán puntos importantes como son el capital humano e intelectual del CIHByP, y por último se analizarán los resultados de la encuesta, mismos que nos permitirán diagnosticar al centro de información con relación a la GC.

3.1 Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP)

Es importante conocer el Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP), puesto que el diagnóstico sobre gestión del conocimiento que se presenta en el capítulo tres es para dicha biblioteca.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) cuenta actualmente con un Sistema de Bibliotecas que tiene por objeto principal el apoyar con sus recursos informativos sus funciones sustantivas. Este Sistema está compuesto por las bibliotecas de sus escuelas, facultades e institutos, además de una Biblioteca Pública de Nivel Medio Superior; llegando a formar entre todas un relevante sistema de información.

Los Servicios Bibliotecarios respaldan el compromiso académico de la Universidad de seleccionar, adquirir, organizar, conservar y difundir, el conocimiento y ofrecer servicios de información bibliotecaria eficientes y de calidad a sus usuarios.

El CIHByP es en el Sistema de Bibliotecas uno de los Centros de Información de mayor importancia y el de mas reciente modernización dentro de la UASLP ya que se reinauguró en abril del 2004.

Con la finalidad de conocer tanto los antecedentes, misión, objetivos, servicios, colecciones y organización del centro, se recurrió en primera instancia al portal oficial del centro, el cual presenta la siguiente información: ⁵⁷

Su creación responde a un proyecto de modernización del sistema de bibliotecas de la UASLP el cual ha tenido como misión institucional el modernizar y crear los espacios adecuados para el estudio, contar con colecciones actualizadas que respondan con eficacia a los programas de estudio, brindar servicios eficientes y pertinentes a los diversos usuarios de la Universidad, vincular a las Bibliotecas con

⁵⁷CIHByP. Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología.
<http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index.html>

las facultades o escuelas y a través de comités de bibliotecas formar usuarios; por mencionar algunas acciones.

Antes de la construcción del CIHByP la oferta de material bibliográfico en esta biblioteca se limitaba en su generalidad al préstamo de libros y revistas y sin acceso directo a la consulta del material a lo que se denominaba estantería cerrada.

El crecimiento se ha dado en el sentido de ofrecer una mayor cantidad de servicios, en mejorar los acervos en cantidad y calidad y en ofrecer una mayor diversidad de documentos en diferentes formatos tanto impresos como digitales. Todo esto en concordancia con los planes de estudio de cada Facultad y Escuela y en coordinación con sus Comités de Biblioteca, quienes participan en este importante proceso académico de seleccionar la bibliografía necesaria.

Se ofrece también a profesores y estudiantes libre acceso a las colecciones para su comodidad y enriquecimiento de sus conocimientos.

Como el Proyecto del Sistema se contemplaba el optimizar recursos bibliográficos, humanos y técnicos. Es como surge la idea de crear una sola Unidad de información; es decir, fusionar las Bibliotecas de la Escuela de Bibliotecología y de la Facultad de Psicología.

El proyecto se comienza a cristalizar a finales de 1998, y este creció con base en las necesidades y demandas de los usuarios de manera incipiente.

Cada Biblioteca contaba con sus propias colecciones: Psicología (6,000 volúmenes de libros y Bibliotecología 3,000 volúmenes aproximadamente) respecto al personal, este era no profesional y prestaban servicios básicos de préstamo. Para finales de 1999, se fusionaron estas dos bibliotecas en uno, el recién ampliado y remodelado edificio. Se fusionaron las diversas colecciones, se dio inicio a una nueva forma de trabajo y se incorporó en el semestre Enero - Junio 2000, la colección del Posgrado de Psicología buscando seguir con la optimización de recursos y la ampliación de servicios para los alumnos.

Fue hasta agosto del 2000, cuando con el inicio del ciclo escolar se amplió el espacio de Biblioteca en toda la planta baja del edificio (792 m²), se adquirió mobiliario nuevo y se instalaron equipos de computo, dándosele a partir de ese momento el nombre de Centro de Información en Bibliotecología y Psicología, y se comenzaron a ofrecer nuevos servicios para los usuarios como Internet y acceso a bases de datos, mismos que han ido en constante aumento, conforme el CIBYP se va fortaleciendo con recursos humanos, materiales, equipo, etc.

En agosto del 2002, surge en la Universidad por acuerdo del Consejo Directivo Universitario la Coordinación de Ciencias Sociales y Humanidades, que inicia sus actividades académicas ofreciendo tres nuevas licenciaturas en la Zona Oriente: Historia, Geografía y Antropología. Ahora el CIHByP a partir de ese momento comienza a modificar su estructura para atender las demandas de información de esta nueva Coordinación, y por esta razón cambia su nombre por el que actualmente la identificamos. Hace un replanteamiento de su organización ante las autoridades universitarias a fin de atender los desafíos que estas entidades plantean en sus demandas de nuevos espacios más y mejores servicios, más y mejores acervos y equipos, en fin prepararse para lo que se visualiza a futuro. A mediados del 2003 se inician los preparativos para la última ampliación de espacios en el CIHByP, incrementando sus espacios físicos con 870 m² más. Dando un total de 1,670 m² de espacio para el CIHByP, Zona Oriente.

El portal oficial muestra los siguientes objetivos con los que trabaja actualmente el CIHByP, teniendo como finalidad el vincularse a las funciones sustantivas de la comunidad estudiantil que atiende:

I. Proporcionar servicios bibliotecarios a estudiantes y profesores de la Zona Oriente, aplicando criterios académicos que garanticen que los mismos se otorguen a los usuarios de manera eficiente, oportuna, uniforme y suficiente; orientándolos y formándolos en el uso efectivo de los servicios, de tal forma que se estimule el estudio, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión universitaria;

II. Adecuar los servicios bibliotecarios, los espacios físicos y la difusión de la información a los avances de la ciencia y la tecnología; introduciendo servicios de

informática y computarizados, y toda tecnología apropiada para el manejo y recuperación de información;

III. Constituir acervos equilibrados representativos de los diversos contenidos del saber humano y acordes con los planes y programas de estudio, de investigación, de difusión de la cultura y de extensión universitaria;

IV. Elevar la calidad del desempeño del personal que presta sus servicios en el Centro de Información, por medio de un plan permanente de capacitación, formación y desarrollo profesional.⁵⁸

Los tipos de servicios que ofrece el CIHByP hasta el año 2013, son los siguientes:

Cuadro 1
Servicios del CIHByP

| GENERALES | ESPECIALIZADOS | DE EXTENSION |
|--|---|------------------------|
| Control y mantenimiento de colecciones | Alertas informativas | Convenios |
| Libro en renta | Asesorías en búsquedas de información | Membresías |
| Préstamo de cubículos de estudio general | Catálogo en línea | Sala de usos múltiples |
| Préstamo externo | Consulta de Bases de Datos en línea | |
| Préstamo interbibliotecario | Consulta de Base de Datos Locales (CD-ROM) | |
| Préstamo interno | Consulta en Catálogos de Bibliotecas Nacionales Extranjeras | |
| Préstamos especiales | Cubículo de estudio individual | |
| Videoteca | Digitalización | |
| Visitas guiadas | Formación de usuarios | |
| | Impresión de archivos | |
| | Investigación bibliográfica | |
| | Obtención de artículos documentos | |
| | Sala de lectura informal | |
| | Sala de medios electrónicos | |

Fuente: <http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index.html>

Elaboró: La autora.

⁵⁸CIHByP. Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología. <http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index.html>

Las diferentes colecciones con las que cuenta el CIHByP son las siguientes:

Cuadro 2
Colecciones del CIHByP

| COLECCIONES EXISTENTES EN EL CIHByP |
|--|
| • Acervo General |
| • Publicaciones periódicas |
| • Consulta |
| • Tesis |
| • Posgrado de Psicología |
| • Gonzalo Martínez Corbalá |
| • Mediateca |
| • Mapoteca y Publicaciones Oficiales |
| • Reserva |
| • Centro de Evaluación en Psicología y Educación |

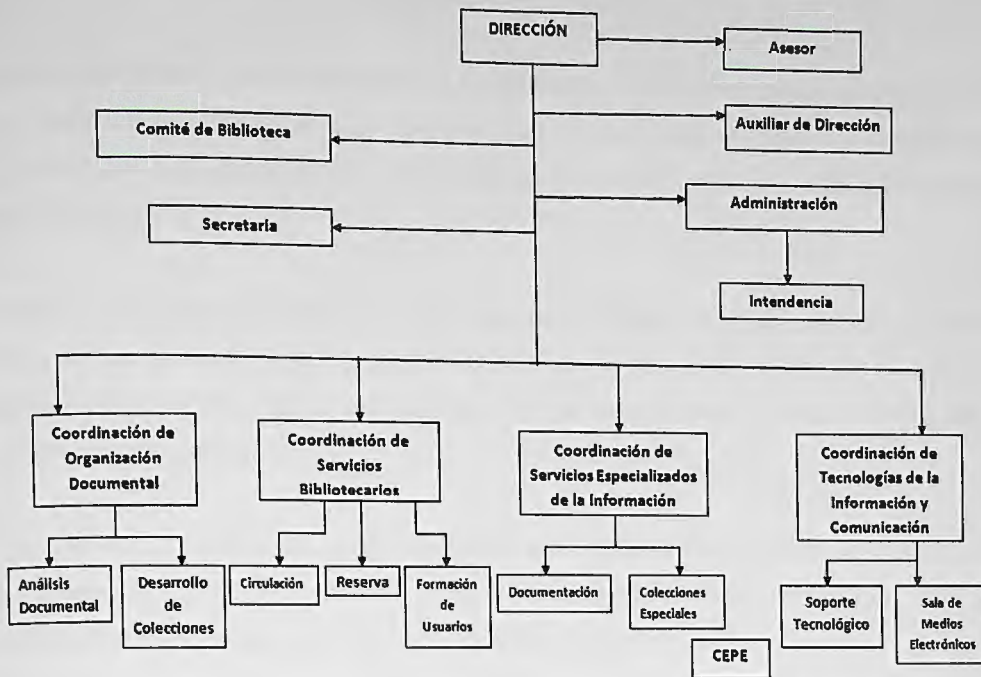
Fuente: <http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index.html>

Elaboró: La autora.

De acuerdo con lo estipulado por la página web de la institución, el organigrama que se presenta del CIHByP para el año 2013 es el siguiente:⁵⁹

⁵⁹CIHByP. Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología.
<http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index.html>

Figura 8: Organigrama del CIHByP



Fuente: <http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index>.
 Elaboró: La autora.

3.2 Sistema Integral de Calidad (SICAL)

Cierto es que la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) a partir del año 2002 ha trabajado en el mejoramiento de sus procesos administrativos con la finalidad de incrementar la satisfacción de sus usuarios; por lo que se decide implementar un Sistema de Calidad.

En una primer etapa, en 2003 se logra la certificación de la División de Desarrollo Humano y el Departamento de Nómina de la División de Finanzas, aquí quedan certificados cinco departamentos. En 2005 se certificaron los procesos para la admisión de alumnos de la División de Servicios Escolares; al año siguiente, en

2006 se certifican dos procesos más: la expedición de títulos y cédula profesional, también de la División de Servicios Escolares.

En ese mismo año, se decidió integrar los Sistemas de Calidad existentes hasta ese momento en la UASLP en uno solo, es aquí donde nace el "Sistema Integral de Calidad" (SICAL), y en 2007 se integran otras seis áreas más; entre ellas el Sistema de Bibliotecas.

Para el 2008, se crea la Dirección Institucional de Gestión de Calidad (DIGC), con la finalidad de generar mayor fortalecimiento e innovación para el SICAL, el cual se basa en las normas ISO, para mantener y generar mejoras en los 21 procesos certificados desde 2007.

También en el 2008, a fin de que el SICAL sea más flexible, sencillo y eficiente se compactaron los 21 procesos a 18 solo en la Secretaría Administrativa y el Sistema de Bibliotecas, manteniendo así la certificación ISO 9001:2000.

En 2009 se integran al SICAL bajo la norma ISO 9001:2008 seis Facultades, un Posgrado, una Escuela, una Coordinación y una Dependencia más de la Administración Central.

Dentro de los beneficios que ha aportado el SICAL está la mejora en la comunicación, facilitando los canales más idóneos entre los procesos de gestión y académico-administrativos, lo cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

El objetivo principal del SICAL es de acuerdo a su manual: "Presentar de forma clara y coherente la participación de los procesos de gestión académico-administrativos de la UASLP en el Sistema Integral de Calidad (SICAL), conforme a los requisitos planteados en la Norma ISO 9001:2008.

En el portal oficial de la UASLP pone de manifiesto el objetivo general del SICAL:⁶⁰

⁶⁰DIGC. Dirección Institucional de Gestión de Calidad.
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/Paginas/default.aspx>

“Administrar la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, en los procesos administrativos de la Universidad, con base en los lineamientos Institucionales y en la norma ISO 9001:2008, orientado a la satisfacción del cliente promoviendo así, la cultura de calidad total y mejora continua dentro de la Comunidad Universitaria.”

La misión del SICAL se establece de la siguiente forma:⁶¹

“Desarrollar en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la cultura de calidad total, coordinando el establecimiento y administración del Sistema de Gestión de Calidad, en sus procesos administrativos, con base en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, desarrollando las competencias de nuestro capital humano, con el fin de satisfacer las expectativas de la comunidad universitaria”

La visión del SICAL es la siguiente: ⁶²

“Ser reconocidos en el 2012 por la comunidad universitaria, como una dependencia propositiva, cooperativa e innovadora, consolidando la cultura de calidad total en nuestra universidad, buscando con ello que se brinde un servicio de calidad humano en la universidad.”

La política en que se apoya el SICAL es la siguiente:⁶³

“Proporcionar servicios de calidad a la comunidad universitaria y a la sociedad, fortaleciendo los procesos certificados dentro de una cultura de mejora continua; apoyándose en valores tan importantes como son:

⁶¹DIGC. Dirección Institucional de Gestión de Calidad
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/Paginas/default.aspx>

⁶²DIGC. Dirección Institucional de Gestión de Calidad
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/Paginas/default.aspx>

⁶³DIGC. Dirección Institucional de Gestión de Calidad
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Mensaje%20del%20Rector/Paginas/default.aspx>

honestidad, responsabilidad, respeto, colaboración, servicio, efectividad, ética profesional, comunicación y profesionalismo”.

Lo que se espera lograr con la implementación del SICAL a los diversos procesos de la UASLP es obtener el 86% de satisfacción de clientes y lograr el 85% de desempeño del sistema integral de calidad.

El SICAL establece, documenta, implementa y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma internacional ISO 9001: 2008.

Toma como base el enfoque de procesos que establece la norma ISO 9001: 2008, en el cual los procesos de realización están orientados a asegurar la capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables, así como el logro de la mejora continua de los procesos a través de la aplicación eficaz del SICAL.

3.3 El CIHByP dentro del Sistema Integral de Calidad (SICAL)

El Sistema Integral de Calidad se puso en marcha dentro de la UASLP en 2006, siendo el Sistema de Bibliotecas (SB) una de las dependencias pioneras; por ende el CIHByP también dio inicio en su administración a los procesos de calidad que regula SICAL; sin embargo, no todas las áreas y procesos que se llevan a cabo en el centro de información están regulados por SICAL, solo las áreas de Organización Documental y Servicios de Información.

SICAL establece un manual de calidad donde se delinear los aspectos a cumplir por parte del CIHByP, entre ellos se encuentran: las directrices de calidad, el sistema de gestión de calidad, la responsabilidad de la dirección, la gestión de recursos, la realización del producto, la medición, análisis y mejora del producto.⁶⁴

⁶⁴ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Manual de calidad SICAL [En línea]. México. UASLP : Dirección Institucional de Gestión de Calidad. 2012. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en:

Existe también un manual de operación en cuanto a la administración de recursos y servicios de información, el cual tiene el propósito de ofrecer a la comunidad universitaria servicios de circulación a través de colecciones organizadas. Con base en dicho manual, el CIHByP está trabajando en dos indicadores: la disponibilidad de títulos solicitados y la ubicación correcta del documento en la estantería.⁶⁵

Dicho manual también contempla el proceso Organización Documental y Servicios de Información (ODSI), mismo que tiene alcance en el CIHByP. Además, contempla distintos modelos de organigramas que deben implementarse en la UI, por ejemplo: en el departamento de organización y control de la información, departamento de sistemas de información, departamento de planeación y desarrollo, además de uniformar los organigramas generales de los diferentes centros de información del SB.

Adicional a esto, el Centro de Información lleva un control de registros de calidad, en las áreas de organización documental y servicios de información, y que son responsabilidad de los líderes de cada proceso. Entre los registros de calidad que se llevan a cabo se encuentran los siguientes: solicitud de recursos de información, revisión de condiciones físicas del documento, control de proveedores, para control del proceso, módulo de adquisiciones unicornio (SAB), control de calidad en el sistema unicornio, indicador tiempo medio de proceso técnico de documentos, módulo de catalogación unicornio, lista de entrega de documentos, lista de verificación de recursos para servicios bibliotecarios, bitácora para documentos que requieren reproceso, bitácora para documentos entregados en malas condiciones, lista de verificación de entrega de servicios, registro de producto no conforme, solicitud de cancelación de multa, encuesta de satisfacción, formato de alta de usuario y módulo de circulación unicornio.⁶⁶

<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Responsabilidad%20de%20la%20Dirección/Manual-de-Calidad/Documents/MAC.pdf>

⁶⁵ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Manual de operación: administración de recursos y servicios de información [En línea]. México. UASLP : Dirección Institucional de Gestión de Calidad. 2011. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en: <http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Sistema-de-Bibliotecas/Documents/SB-MOP-Sección-1.pdf>

<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Sistema-de-Bibliotecas/Documents/SB-MOP-SECCION-2.pdf>

Para complementar el sistema de calidad en el SB, se está desarrollando el Plan Institucional de Desarrollo del Sistema de Bibliotecas 2011-2020 (PIDE), el cual se llevará a cabo en los centros de información del SB, incluyendo el CIHByP. Lo que se espera es contar con una planeación estratégica, donde se pone de manifiesto una metodología, misión, visión, análisis interno y del entorno, objetivos estratégicos, estrategias y acciones, seguimiento y evaluación.⁶⁷

Los objetivos estratégicos que facilitarán el seguir en el sistema de calidad son siete:

- Contar con infraestructura necesaria, de vanguardia y operando en óptimas condiciones.
- Diseñar un programa de vinculación efectiva.
- Ofertar servicios de información innovadores y pertinentes que respondan a las necesidades de los usuarios.
- Asegurar la disponibilidad y calidad de las colecciones.
- Consolidar la eficiencia operacional del Sistema de Bibliotecas.
- Incrementar las fuentes de financiamiento alternas para generar recursos adicionales al SB mediante el desarrollo de proyectos y aplicación de la oferta de servicios.
- Desarrollar un modelo referente para la evaluación de las bibliotecas universitarias, que sea implementado por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

⁶⁶ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Control de registros de calidad [En línea]. México. UASLP : Dirección Institucional de Gestión de Calidad. 2009. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en: http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Sistema-de-Bibliotecas/Documents/SB-REG-ODSI-CTRL-REG_291009.pdf

⁶⁷ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Plan Institucional de Desarrollo del Sistema de Bibliotecas Síntesis Ejecutiva: una nueva perspectiva, hacia un futuro que promete. México, UASLP, 2011, 104 p.

3.4 Indicadores, Capital Humano e Intelectual del CIHByP

De acuerdo a los indicadores recomendados para la gestión del conocimiento que se mencionan en el apartado 2.5 del capítulo 2 de este trabajo, a continuación se definen individualmente cada uno, se explica la forma de su aplicación y cumplimiento dentro del CIHByP, con la finalidad de facilitar su comprensión. Los indicadores y la información que de ellos se maneja en el Centro de Información son los siguientes:

- ***Incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios:***

Este indicador se refiere al aumento en el cumplimiento de lo que desea la persona que utiliza la UI.

El CIHByP se rige por SICAL y este a su vez se ordena con la norma ISO 9001:2008, por lo que se trabajan en dos indicadores los cuales se refieren a la disponibilidad del documento (préstamo externo, préstamo interno, devolución y renovación), y los niveles de satisfacción en los usuarios. La satisfacción del usuario se complementa usando otros dos indicadores que no están en SICAL, estos son: que el documento esté disponible cuando el usuario lo necesita y que el documento esté correctamente intercalado en la estantería.

Además esto se mejora con otras actividades propias del centro, las cuales son que el material se encuentre en excelentes condiciones, el tiempo que se demora en atender una solicitud del usuario hasta su notificación del cumplimiento, el tiempo que se demora un catalogador en procesar un documento y actualizar la encuesta de satisfacción.

- ***Elevación de la tasa de crecimiento de los servicios de información ofertados:***

Se refiere a la relación que existe entre dos o más magnitudes en el aumento del valor intrínseco de los servicios de información que se prestan en la UI para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El CIHByP trabaja dentro del Plan Institucional de Desarrollo del Sistema de Bibliotecas 2011-2020, donde uno de los objetivos estratégicos son los servicios bibliotecarios y se toca el tema de la innovación, aquí se espera que a partir del próximo año se ofrezca mínimo un servicio nuevo en cada UI; actualmente los servicios se dividen de igual forma en todas las unidades: servicios generales, de extensión y especializados. Estos servicios no se pueden medir de la misma forma porque dependen de la afluencia de usuarios que se tenga en el centro; pero lo que sí se mide es esta afluencia de usuarios, las renovaciones y devoluciones que se hacen por determinados periodos, y posteriormente se hace un análisis de los datos, lo que determinara si el servicio se mantiene o se incrementa.

- ***Incremento de la participación en el mercado:***

Es el aumento de la participación o comunicación por parte de las UI entre sus usuarios capaces de consumir sus productos o servicios. El CIHByP presta sus servicios a toda la comunidad estudiantil y catedrática de la Coordinación en Ciencias Sociales y Humanidades, la Escuela de Ciencias de la Información y la Facultad de Psicología. Cada año busca ofertar mejores servicios con la finalidad de apoyar de la mejor manera posible la formación profesional de sus usuarios.

- ***Reducción de costos en la prestación de servicios:***

Disminución del gasto económico que tiene la UI en los servicios que ofrece a sus usuarios. En el centro de información nunca tratan de reducir los servicios que se prestan, por el contrario siempre tratan de aumentar. Sin embargo, se hace un balance para conocer cómo están funcionando los servicios que ofrecen e identificar cuales se deben aumentar y cuales se deben quitar, por ejemplo existen bases de datos que no se usan mucho, entonces el recurso invertido ahí se destina en otra base de datos u otro servicio que si este siendo demandado.

- ***Elevación de los niveles de impacto de servicios y productos:***

Elevar el grado que alcanzan ciertos aspectos que dejan una huella o cierto efecto producido en los servicios y productos que se ofertan en la UI. Para que exista una

elevación en el impacto de los servicios y productos, debe existir buena comunicación en el CIHByP, además de haber una difusión adecuada hacia los usuarios para que el impacto de los servicios y productos sean buenos y se incrementen.

- ***Reducción de los tiempos de respuesta a las demandas:***

Disminución de los tiempos de respuesta a las solicitudes de información en diversas formas por un usuario dirigida a la UI de la que se trate. Dentro del CIHByP en el módulo de atención a usuarios las demandas se atienden inmediatamente; y la manera de reducir el tiempo en las respuestas a las demandas es: a mayor capacitación del personal menor tiempo de atención. Por lo tanto, siempre y cuando el personal esté capacitado, actualizado y tenga las herramientas, conocimientos, competencias, habilidades y destrezas para realizar su trabajo con calidad, el servicio es mejor y los tiempos de respuesta a las demandas disminuyen.

- ***Incremento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones:***

Es el aumento de forma efectiva en la comunicación que denote cantidades o cualidades, misma que emane de la UI en cuestión. El CIHByP busca incrementar la comunicación por vías cualitativas. Si bien la comunicación es buena, siempre falta porque llegan a existir errores. De hecho, existe una plataforma virtual que es un canal de comunicación entre los empleados donde pueden acceder y bajar información tanto de cursos, procedimientos, gestión de calidad, entre otros.

Sin embargo la comunicación no la miden, sino que se da en función de la norma ISO, las actualizaciones a SICAL y las auditorias; y se espera que esto llegue a cada empleado y para cumplir con ello, se piden evidencias cualitativas. Aunado a esto, al personal se le aplica una encuesta semestral de comunicación, con la finalidad de saber cómo ellos perciben la comunicación entre ellos mismos, con su jefe, de SICAL hacia ellos, entre las UI y el clima organizacional existente en su unidad; posteriormente SICAL hace llegar estadísticas a cada centro de información sobre cómo es su comunicación pero no en cantidad, sino en niveles cualitativos.

- ***Incremento del índice de empleados satisfechos:***

Aumento que se tiene de la relación entre el personal complacido que labora en la UI. Se busca por parte de la dirección del CIHByP que los empleados se sientan respaldados en casos de dudas y que existe comprensión para los problemas que puedan llegar a suscitarse. Además, lo que se busca es que todo el personal se sume y trabaje hombro a hombro, en un clima organizacional de igualdad en una misma línea. Aunado a esto, también se busca apoyar a los empleados que quieran actualizarse o estudiar algún posgrado. Algo que ayuda mucho es que todos los empleados sean capaces de prestar sus servicios en cualquier área aparte de la propia, porque si en alguna ocasión llegan a ausentarse, alguien más está capacitado para cubrirlo (excepto servicios especializados de información ya que tiene características propias).

- ***Crecimiento de los índices de liderazgo:***

Es el aumento de la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, influyendo en las actividades del mismo para establecer y alcanzar metas dentro de la UI. En el CIHByP no se mide el liderazgo; cada año se determina capacitar al personal en las áreas de su competencia, y sólo dirección ha tomado capacitación en liderazgo, entre otros temas gerenciales. En cuanto a las capacitaciones no se lleva un registro, solamente se informa el número de personas que recibieron capacitación, pero no hay una meta o un análisis que compare los años. Lo que SICAL busca es que lo aprendido en dirección sobre liderazgo y otros temas baje a los otros niveles del organigrama.

- ***Retención de empleados:***

Conservación del personal que se desempeña prestando sus servicios de manera eficiente dentro de la UI. Este indicador no depende del CIHByP, puesto que viene de Rectoría apoyada con el presupuesto Federal de la Secretaría de Educación Pública (SEP); además de que se cuenta con una nómina fija por UI rara vez se incrementa la plantilla si no hay una baja, por lo tanto, dicha plantilla de empleados se mantiene, es por esto que la retención de empleados es muy alta.

- ***Incremento de los índices de motivación:***

Aumento que se tiene en relación a la predisposición de un empleado o colectivo a un comportamiento orientado a un fin dentro de la UI. Para el CIHByP es difícil medir la motivación porque es una percepción, es cualitativa. Nada que este fuera de gestión de calidad ISO se mide, así que motivación, desempeño, entre otros, no se miden.

De hecho la universidad no permite dar incentivos económicos ni en especie, por lo tanto, la motivación es reconocer el trabajo que hace cada uno en su puesto pero de manera verbal o cuando es negativa se hace una llamada de atención por escrito. Para reconocer el trabajo se pega un correo en el pizarrón de avisos, de esa manera se les reconoce internamente su trabajo pero no está documentado oficialmente, por lo tanto, no se tiene manera de medir la motivación. La dirección busca enfocar al empleado en los aspectos positivos que hace en su trabajo, para que de esta forma se motive y trabaje mejor.

- ***Crecimiento de la base de conocimiento:***

Es el incremento que se tiene del conocimiento colectivo del personal que labora en la UI. Dicho conocimiento supone la existencia de una serie de mecanismos de procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información que permiten obtenerlo y usarlo, además de que se transforma y se recrea.

En el SB al igual que en el CIHByP existe personal profesional y empírico; sin embargo, cuando se imparten los cursos de capacitación o actualización, se dan para todo el personal en general, no importa si tiene o no la formación bibliotecológica o en otra área. En el Centro alrededor del 94% del personal es profesional de la información. Cabe destacar que la totalidad del personal realiza bien su trabajo, no obstante, quienes tienen la carrera son los encargados de dirigir cierta área y tener mayor responsabilidad, de manera que los empíricos puedan desempeñar bien su trabajo al intercalar libros o dar servicios al público.

Existen también ciertas áreas donde forzosamente tiene que ser personal profesional y tener una especialización, como es el caso de organización documental y servicios especializados de información. Internamente se imparte

también una capacitación especial donde se determina que en cada departamento o área además del responsable por lo menos tres empleados más de otras áreas van a ser capaces de prestar servicio en esa área; de esta manera no hay fuga de conocimiento.

3.5 Análisis de resultados

Con el fin de identificar las características generales en cuanto a la capacitación y la actualización del personal que labora en el CIHByP, se aplicó una encuesta estructurada que permitió recabar la información necesaria para analizar si es factible implementar la GC en dicha UI. Antes de aplicar la encuesta se procedió a recabar información institucional, misma que permitió tener un panorama global de la UI.

Cuadro 3
Información institucional

| I. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL | |
|--|--|
| Nombre: | Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología |
| Dependencia de la UI: | Sistema de Bibliotecas de la UASLP |
| Fecha de iniciación de la UI: | 2000 |
| Misión: | Gestionar recursos y servicios de información para apoyar las funciones sustantivas de la Universidad. |
| Visión: | Ser el modelo de Sistema de Bibliotecas de calidad, indispensable para su comunidad, alineado a las políticas universitarias e innovador en su gestión y promoción de sus recursos y servicios de información. |
| Número de empleados que laboran en la UI: | 19 |
| Número de empleados en servicio social y prácticas profesionales: | 8 |
| Comunidad de usuarios: | Estudiantes y catedráticos de la Escuela de Ciencias de la Información, Facultad de Psicología y de la Coordinación de Ciencias Sociales y Humanidades. |
| Capacitación anual del personal: | una vez al año. |

Elaboró: La autora.

Después de la recolección de la información institucional, se procedió a elaborar la encuesta cuyo objetivo principal fue identificar las características generales de capacitación y actualización del personal que labora en el CIHByP y conocer la opinión del personal respecto a su satisfacción con relación a la oferta de formación

y actualización que le ofrece el Sistema de Bibliotecas. Se aplicó a las 27 personas que laboran en el centro, incluyendo al personal de servicio social y prácticas profesionales. Sin embargo, para el análisis de los resultados, sólo se tomó en cuenta al personal de base del Centro de Información.

Los resultados que se obtuvieron en la aplicación de esta encuesta se encuentran en las tres siguientes tablas:

Cuadro 4
Datos generales de la encuesta

| II. INFORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL | |
|---|------------|
| Género: Femenino: 12, Masculino: 7 | |
| Edad: 23.814 años el promedio de edad. | |
| Rangos: 20 – 25: 1 | 36 - 40: 6 |
| 26 - 30: 6 | 41 – 45: 0 |
| 31– 35: 5 | 46 - 50: 1 |
| Nivel de estudios: Media superior: 1, Licenciatura: 13, Maestría: 5 | |
| Licenciaturas: Biblioteconomía: 3, Bibliotecología e Información: 7, Diseño Gráfico: 1 e Ing. en Informática: 1. | |
| Maestrías: Administración y Gestión Pública, Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento, Bibliotecología y Administración. | |
| Idiomas: 14 no hablan otro idioma y 5 hablan inglés en más del 35%. | |
| Antigüedad: un promedio de 7.015 años. | |
| Puesto de trabajo: Directivo: 1, Administrador: 1, Jefes de Departamento: 3, Empleados: 14. | |

Elaboró: La autora.

Cuadro 5
Capacitación y actualización que recibe el personal

| III. CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN | |
|--|--|
| Frecuencia de la capacitación/actualización: una vez al año: 6;, dos veces al año: 8;, tres veces al año: 3;, no contestaron: 2 | |
| Tipo de actividad para capacitación/actualización: Cursos: 15, Talleres: 9, Conferencias: 5, Diplomados: 3, No contestó: 1 | |
| Participación como ponentes: sólo 5 empleados han participado como ponentes | |
| Incentivos/Iniciativa propia: no reciben incentivos: 10,; recibe incentivos: 1, ; Iniciativa propia: 7,; no contestó: 1 | |

Elaboró: La autora.

Cuadro 6
Oferta de formación y actualización laboral adecuada y la satisfacción

IV. FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN LABORAL ADECUADA Y SATISFACTORIA

Oferta de formación/actualización laboral adecuada: 14 consideran que si cuentan con una oferta adecuada, 4 están inconformes y 1 no contestó.

Principales razones afirmativas:

- Las capacitaciones son adecuadas y aplicables al puesto
- Hay buenos esfuerzos y podrían mejorarse
- Siempre se renueva la información
- Permiten conocer y perfeccionarse en el área de trabajo
- La capacitación y actualización es anual

Principales razones negativas:

- No hay facilidades para cubrir la capacitación o actualización
- El calendario para capacitaciones o actualizaciones interfiere con las actividades de la UI
- Deben inmiscuirse más como profesionales de la información
- No se cubre el tiempo necesario para la capacitación
- Falta personal que siga laborando cuando se acude a capacitación o actualización

Satisfacción con la oferta de formación/actualización: 11 se consideran satisfechos, 7 no lo están y 1 no contestó.

Principales razones afirmativas:

- Sirve para una eficaz y eficiente desempeño laboral
- La actualización es de acuerdo a las herramientas de trabajo que se utilizan
- Existe apoyo cuando se pide la capacitación o actualización
- La oferta de actualización es buena en cuanto a contenidos e instructores
- El personal no se estanca con la información que tiene

Principales razones negativas:

- Solamente actualizan una vez al año
- No se ofrece una actualización en escenario real
- Sólo llega a ser una capacitación y actualización básica
- Hay muchas cosas por hacer y competencias que mejorar
- Se deben conocer a fondo las políticas y reglamentos de cada área para apoyar a los demás departamentos.

Elaboró: La autora.

Resultados de la encuesta:

- De la información general del personal que labora en el CIHByP, se obtiene lo siguiente: cuenta con personal de mayoría femenina; la edad promedio de sus empleados es de 23.8 años; alrededor del 94.73% del personal tiene estudios de licenciatura lo que facilita el prestar servicios y cumplir con los diferentes procesos de calidad en cada una de las áreas de la organización; sólo 5 personas cuentan con maestría, mismas que se especializan en factores importantes para la administración de la UI. Se recomienda como estrategia para incentivar a los empleados a acceder un grado de maestría; el personal en la mayoría de los casos no domina otro idioma, lo que tendría que mejorarse puesto que existe mucha información dentro de las disciplinas a las que atiende el centro de información que se presenta en otros idiomas; la antigüedad en promedio es de 7 años por persona.
- En cuanto a la capacitación y actualización del personal del CIHByP se encontró que: la mayoría del personal se capacitan una o dos veces por año en cursos, talleres, conferencias y diplomados, lo que permite una adecuada circulación de conocimientos entre el personal. Sin embargo, se puede mejorar en el punto de los ponentes ya que sólo 5 han participado como expositores, esto permitirá que se comparta el conocimiento adquirido en la UI; un punto importante es que a pesar de que no obtienen incentivos por la capacitación o actualización que reciben, el 36.84% del personal lo hace por iniciativa propia lo que permite observar motivación y compromiso con la institución.
- En lo que se refiere a la satisfacción y a lo adecuado de la formación y actualización del personal, los resultados fueron los siguientes: la gran mayoría considera que sí cuenta con una oferta adecuada para su puesto laboral y entre los principales motivos que exponen se encuentran que la información que se les presenta siempre se renueva y permite perfeccionar el área laboral; por ende, en lo referente a la satisfacción el 57.89% de los empleados se consideran satisfechos con la oferta de formación y actualización ya que no se estancan en cuanto a sus conocimientos, la

información que les presentan sirve para un eficaz y eficiente desempeño laboral y los contenidos e instructores resultan ser muy interesantes, esta cifra representa más de la mitad del personal del centro.

Consideraciones finales del capítulo

En este capítulo se analizaron cada uno de los indicadores utilizados en la GC y su situación real dentro del CIHByP, con el fin de identificar las características generales en cuanto a la capacitación y la actualización del personal que labora en el CIHByP, se les aplicó una encuesta para recabar la información necesaria y poder analizar si es factible el implementar la GC en dicha UI, dicha entrevista se basó en un solo indicador: crecimiento de la base de conocimiento.

El CIHByP es uno de los centros de información más importantes del Sistema de Bibliotecas (SB) de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) y el de más reciente modernización. Su crecimiento se ha dado en el sentido de ofrecer una mayor cantidad de servicios, en mejorar los acervos en cantidad y calidad y en ofrecer una mayor diversidad de documentos en diferentes formatos.

Por otra parte, debido a que el CIHByP atiende a la comunidad universitaria de la Escuela de Ciencias de la Información, dónde se forman profesionales de la información comprometidos con su carrera, se espera que ésta sea una UI innovadora y de calidad, tanto en su administración, como en sus procesos y servicios. Por tanto, recae en los profesionales de la información que laboran en la UI la responsabilidad de ser punta de lanza en la aplicación de esta innovadora gestión, lo que retribuirá en el crecimiento aun mayor del personal y de la organización en general.

Cabe destacar que la UASLP desde 2002 ha trabajado en el mejoramiento de sus procesos administrativos para incrementar la satisfacción de sus usuarios, por lo que se decide implementar un sistema de calidad. Para 2006 se decidió integrar los sistemas de calidad existentes hasta ese momento en la universidad en uno sólo, y es así como nace el Sistema Integral de Calidad (SICAL). En 2007 el SB se integra a SICAL; dicho sistema busca aportar diversos beneficios, entre ellos la mejora en la comunicación, facilitando los canales más idóneos entre los procesos de gestión y académico-administrativos para satisfacer al cliente.

El CIHByP también dio inicio en su administración con los procesos de calidad que regula SICAL. Sin embargo, no todas las áreas y procesos que se llevan a cabo en el centro de información están regulados por SICAL, solo las áreas de Organización Documental y Servicios de Información. Como organización, se guía con parámetros de calidad integral, mismos que le permiten el trabajar con mayor facilidad y prestar mejores servicios a sus usuarios. Sin embargo, existen ciertos indicadores de la GC que se aplican a las UI para permitirnos saber si dicha gestión se puede llevar a cabo.

Los indicadores que se recomiendan para la GC dentro de una UI son: incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios, elevación de la tasa de crecimiento de los servicios de información ofertados, reducción de costos en la prestación de servicios, crecimiento de los índices de liderazgo, incremento de los índices de motivación, crecimiento de la base de conocimiento, incremento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones, elevación de los niveles de impacto de servicios y productos, retención de empleados, reducción de los tiempos de respuesta a las demandas, incremento de la participación en el mercado y el incremento del índice de empleados satisfechos.

La encuesta de análisis buscó recabar información en tres rubros: información general del personal, capacitación y actualización del personal y la formación y actualización laboral adecuada y satisfactoria.

La GC se ha convertido en un recurso estratégico para las UI. Por tal motivo, se espera que en un futuro próximo dicha gestión se aplique en el CIHByP, lo que permitirá un mejor aprovechamiento en su conocimiento organizacional.

CONCLUSIONES

El capital intelectual **son todos los activos intangibles de la organización, que aunque no se encuentran en los estados contables tradicionales, hoy en día si generan valor o incluso podría generarlo para un futuro.**

En cuanto a la GC de forma más precisa puede decirse que es un **conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.**

Conforme a estos aspectos, al inicio de esta investigación se plantearon tres objetivos, de los cuales se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Para el objetivo, *Investigar la literatura que existe sobre la GC aplicada en Unidades de Información universitarias*, se establece que la Gestión del Conocimiento (GC) es un macroproceso clave dentro de las organizaciones y por ende, es una fuente de ventajas competitivas para la misma, por lo que en esta investigación se clarificó que aun cuando es un término relativamente nuevo en el campo administrativo y económico, tiene una creciente importancia para su aplicación en las organizaciones, sobre todo, en una economía basada precisamente en el conocimiento.

Este macroproceso convierte los activos intelectuales que poseen los trabajadores de la organización en fuerzas altamente productivas, de manera que le proporciona mayor poder y valor ante la competencia.

Es importante enfatizar que la GC busca que el capital intelectual que existe en la organización aumente considerablemente para administrar sus capacidades, solucionar problemas con eficacia y generar ventajas competitivas que sean sostenibles a lo largo del tiempo. Para que esto sea posible y se realice de la mejor manera en las organizaciones, es deseable apoyarse en los modelos que ya existen de GC, mismos que permitirán el análisis y evaluación del capital intelectual.

La GC ayuda a que las Unidades de Información (UI), revaloren el capital humano, guíen y busquen enriquecer el saber de sus usuarios, así como el de su personal; adoptando el desarrollo de los recursos del conocimiento y la capacidad del personal como un medio importante para mejorar el trabajo de una forma eficiente.

Lo que se espera de las UI al implementar la GC, en especial de las Bibliotecas Universitarias es lo que describe acertadamente Shanhong al afirmar que en esta era de la economía del conocimiento, este organismo debe convertirse en tesoro del conocimiento humano y además, ser un eslabón importante en su cadena de innovación.

Cuando la GC se aplica correctamente en una Biblioteca Universitaria, se posibilita encontrar el intercambio del conocimiento entre el personal, se reforzarán las habilidades de innovación, se elevará el entusiasmo de su personal y la posibilidad de aprender. En este apartado, la gestión de los recursos humanos es una actividad primordial y las TIC se convierten una herramienta para llevar a cabo dicha gestión.

Por tanto, lo que se busca además, es reconstruir la biblioteca para que sea una organización de aprendizaje continuo. La biblioteca debe aplicar técnicas administrativas y gerenciales que faciliten su reconversión a fin de que sea posicionada en un sitio de privilegio para el usuario final.

La GC no es privativa de un sector laboral o profesional en particular, por lo que aplicarla en una UI es completamente factible. De hecho, la GC tiene una serie de indicadores sobre capital humano e intelectual que se aplican a las UI, de esta forma se puede saber si la unidad cuenta con ellos y valorarlos, o si es necesario iniciar su aplicación, todo esto nos facilitará la correcta aplicación de dicha gestión.

Los indicadores utilizados en la GC cobran gran importancia ya que de esta manera podemos saber si la GC se puede aplicar a la UI, o en dado caso de que ya esté en función, saber si está operando eficazmente. De hecho los indicadores se basan en características de los recursos humanos, mismos que son la esencia de la GC y por ende, el conocimiento que contienen es una fuente de competitividad potencial para la UI.

Para el objetivo de **Describir las características de gestión que tiene el Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP)**, el análisis realizado permitió conocer las características particulares de este centro, así como del SICAL y los objetivos que éste persigue, que, al igual que la GC busca mejorar los procesos administrativos internos de la institución y su comunicación organizacional.

El CIHByP se guía por parámetros de calidad integral basados en SICAL, sin embargo, existen una serie de indicadores sobre GC que se pueden aplicar en una UI y ampliar las posibilidades de éxito. Para conocer la situación real del centro de información se realizó una entrevista con la Mtra. Adriana Esparza Terrones, quien nos proporcionó datos de los indicadores que se aplican en el Centro de Información, lo que nos proporcionó un panorama general de la institución.

Para seguir con el análisis, se aplicó una encuesta basada en el indicador de GC: crecimiento de la base de conocimiento; con la finalidad de identificar las características generales en cuanto a capacitación y actualización del personal. Los resultados obtenidos arrojaron aspectos importantes entre los que destacan los siguientes: el 94.73% del personal que labora en el CIHByP cuenta con estudios de licenciatura, en especial Bibliotecología e Información, lo que favorece a los procesos y servicios propios de la UI; sólo el 26.31% de sus empleados cuenta con grado de maestría referentes a su área laboral, por lo que es recomendable que se incentive a los empleados para que realicen estudios de posgrado.

En cuanto a la capacitación, se da una o dos veces por año y es de carácter obligatorio para el personal. La motivación y el compromiso por parte del personal son evidentes, ya que los empleados del Centro, consideran que la oferta de capacitación y formación es actual y adecuada a las diferentes áreas laborales. Sin embargo, resalta que una pequeña minoría de los empleados (5) han sido expositores en congresos, conferencias, talleres, entre otros; esta situación se presenta ya que no existen incentivos por parte de la UI que motiven al personal

Tanto la entrevista como la encuesta realizadas al CIHByP muestran que es una UI apta para implementar la GC dentro de sus procesos administrativos relacionados

con su capital humano, puesto que ya cuentan con una base como lo es SICAL, lo que facilitaría dicha gestión.

Por último, en respuesta al objetivo general establecido, el cual fue **Analizar en qué medida puede ser aplicada la GC en biblioteca universitaria de la UASLP**, se establece que la aplicación de la GC dentro de una UI sí optimiza el capital intelectual existente, y que al igual que las TIC son una herramienta idónea que permite que los servicios y procesos que se llevan a cabo en una UI sean de alta calidad e innovadores.

Los beneficios que puede aportar la GC al CIHByP, como UI son significativos, ya que permitirá buscar continuamente nuevas ventajas competitivas y que la estructura organizativa reduzca el número de niveles jerárquicos para facilitar la iniciativa de los empleados para así favorecer el trabajo en equipo, lo anterior con el apoyo de las TIC.

El análisis efectuado en el CIHByP, permitió identificar que dicha UI sí presenta las condiciones necesarias para implementar una correcta GC y así obtener los beneficios que la misma brinda para su organización, por lo que se concluye que las UI tienen la necesidad de crear valor a partir del conocimiento y la gestión de este activo es el camino más adecuado hoy y lo será en el futuro.

FUENTES Y OBRAS CONSULTADAS

ADRIÁN R., Sixta. Gestión del Conocimiento desde la biblioteca escolar la Biblioteca San Agustín: una experiencia en alfabetización informacional. *Enl@ce: Revista venezolana de información, tecnología y conocimiento* [En línea]. Septiembre-Diciembre, 2005, no. 3. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2012] Disponible en: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/823/82302304.pdf>

AJA QUIROGA, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de calidad en las organizaciones. *Acimed* [En línea]. 2002, no.10. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm

ALÒS-MONER, Adela d'. 10 años después en gestión del conocimiento: lecciones aprendidas. En: Anuario ThinkEPI, 2007, pp. 134-137. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: http://www.doc6.es/media/pdfs/articulos/10_a%C3%B1os_despu%C3%A9s_en_ges ti%C3%B3n_del_conocimiento.pdf

ALVARADO, Maribel; ALVARADO, Luis y BURGOS, Alejandro. Gestión del conocimiento en tecnología de la información: Análisis de la experiencia en el sistema de Bibliotecas de la UC. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información* [En línea]. Marzo, 2012, no. 70. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2012] Disponible en: http://www.bibliotecarios.cl/descargas/2009/10/alvarado_alvarado_burgos.pdf

AMAYA, Karina; LRIARTE, María y PEROZO, Dulce. Gestión del conocimiento como capacidad interna. *Telos* [En línea]. Mayo-Agosto, 2006, no.8. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99318557007> ISSN 1317-0570

ANDERSEN, A. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). [En línea]. 1999. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm

ANDERSEN, A. Modelo Andersen de Gestión del Conocimiento. [En línea]. 1999. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm

ANGULO, Estelio y NEGRÓN, Miguel. Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Negotium* [En línea]. Noviembre, 2008, vol. 4. [Fecha de consulta: 21 de abril del 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78241104>

ARIAS MONTOYA, Leonel; PORTILLA, Liliana Margarita y VILLA, Carla Liliana. Gestión del conocimiento: el triunfo de los intangibles. *Scientia Et Technica* [En línea]. Agosto, 2007, vol.13. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903561> ISSN 0122-1701

BARRASA, Ángel; GIL, Francisco; DE LA OSA, Juan Carlos y ALCOVER, Carlos María. La gestión del conocimiento: tendencias y desarrollos en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [En línea]. 2002, vol.18. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231318274010>> ISSN 1576-5962

BROOKING, Annie. El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona, Paidós, 1997.

BUSHA, Charles H. Métodos de investigación en bibliotecología: técnicas e interpretación. México. UNAM. 1990.

BUSTELO RUESTA, Carlota y AMARILLA IGLESIAS, Raquel. Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* [En línea]. Marzo, 2001, vol. 8. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf

CANALS, Agustí. Gestión del conocimiento. España, Gestión 2000, 2003.106 p.

CAO, Yi. The reorientation of libraries in the knowledge economy era. *Library work & research*. (3) : 24-26, 1999.

CARABALLO, Yeter; MESA, Dianelis y HERRERA, J. A.. Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola* [En línea]. 2009, vol.43. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=193015398001>> ISSN 0034-7485

CARRIÓN MAROTO, Juan. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. [En línea]. 2002. [Fecha de consulta: 23 de abril del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

CASTAÑEDA D. Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. Tesis (Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información). Cuba, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2006.

CASTAÑO B., Juan Carlos; ARIAS MONTOYA, Leonel y LANZAS DUQUE, Ángela María. Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia Et Technica* [En línea]. Agosto, 2006, vol.12. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911639027>

CHEN, Rue. Thoughts and technologies of knowledge management. *Information knowledge in libraries*. (1) : 10-13, 1999.

CIHByP. Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología.
<http://cictd.uaslp.mx/nueva/cibyp/index.html>

DAVENPORT, Thomas, H. The future of knowledge management. [En línea]. 1997.
[Fecha de consulta: 25 de abril de 2012]. Disponible en:
<http://www.cio.com/archive/010196-devenpor-content.html>

DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Brasil, Prentice Hall, 2001.

DI DOMENICO, Adriana y DE BONA, Graciela Susana. Implementando nuevos paradigmas de gestión en bibliotecas universitarias: seis sigma como filosofía de gerenciamiento. *Biblios* [En línea]. 2004, vol.5 (octubre-diciembre). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/161/16152004.pdf>

DI DOMENICO, Adriana; DE BONA, Graciela Susana y FERNÁNDEZ, Oscar Alberto. La inteligencia en acción: gestionar por el conocimiento. *Biblios* [En línea]. Abril-Junio, 2003, vol. 4. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16101502#>

DIGC. Dirección Institucional de Gestión de Calidad.
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Mensaje%20del%20Rector/Paginas/default.aspx>

DIGC. Dirección Institucional de Gestión de Calidad.
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/Paginas/default.aspx>

EDVINSSON, L. y MALONE M. Intellectual Capital. New York, Harper, 1997.

FAGA, Roberto y RAMOS MEJÍA, Mariano. Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. Argentina, Granica, 2000.

FERNÁNDEZ MARCIAL, Viviana. Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Investigación Bibliotecológica* [En línea]. Julio-Diciembre, 2006, 20. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en:
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/issue/view/345/showToc>

FLORES DE LA FUENTE, Ma. De Lourdes. Gestión del conocimiento y bibliotecas: el reto impostergable para un pleno desarrollo [En línea]. Costa Rica. 2003. [Fecha de consulta: 30 de abril de 2012]. Disponible en:
http://www.metabase.net/metarecursos/documentos/Gestion_del_conocimiento.pdf

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Luis. Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [En línea]. 2002, 18. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en:
<<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231318274004>> ISSN 1576-5962

GONZÁLEZ, Alberto de J.; JOAQUÍ, Caroll Z. y COLLAZOS, Cesar A. Karagabi Kmmodel: modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería* [En línea]. Agosto, 2009, no. 17. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77211359011>> ISSN 0718-3291

HAYEK, Friedrich. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 1945, vol. 35, p. 519-530.

HUBERMAN, Bernardo A. Harvesting Social Knowledge. *HP Labs* [En línea]. 2010. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <http://www.research.ibm.com/compsci/hci/workshop/BernadoHuberman-iCities.pdf>
<http://www.hpl.hp.com/research/idl/>

ISO 9000:2000. Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Ginebra, ISO, 2000.

LEÓN SANTOS, Magda; CASTAÑEDA VEGA, Dunieska y SÁNCHEZ ALFONSO, Ingrid. La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *ACIMED* [En línea]. 2007, 15. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm

LÓPEZ YEPES, José. Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación. España, Síntesis, 2004.

LÓPEZ YEPES, José. Manual de información y documentación. España, Pirámide, 1996. 78 p.

MÚNERA TORRES, María Teresa, MEJÍA CORREA, Adriana; FRANCO GÓMEZ, José Gregorio; PABÓN ANGEL, Arilog Regina y ORTEGA LOBO, Oscar. La gestión del conocimiento en las empresas de servicios de Medellín. *Investigación Bibliotecológica* [En línea]. Julio-Diciembre, 2003, vol.17. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/issue/view/339/showToc>

MURRAY, Pablo. Gestión - Información – Conocimiento. *Biblios* [En línea]. Octubre-Diciembre, 2002, vol. 4. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16114402>> ISSN : 1562-4730

NIEVES LAHABA, Yadira. y LEÓN SANTOS, Magda. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED* [En línea]. 2001, no. 9. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

NONAKA, I. y KONNO, N. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* [En línea]. 1998, vol. 40. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>

NONAKA, I. y TACKEUCH, H. La Organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. [En línea]. México, Oxford University Press, 1999. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

OBERTO, Adán. Gestión del conocimiento para la innovación organizacional: una visión desde Ibero América. *Enl@ce* [En línea]. Enero-Abril, 2005, vol. 2. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=82320102>

PAREDES CHACÍN, Ana Judith. Los sistemas de gestión de información y conocimiento y el mercadeo estratégico: una ventaja competitiva en el sector universitario. *Enlace: Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento* [En línea]. Enero-Abril, 2004, vol. 1. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=82310101> ISSN 1690-7515

PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudith y COUTÍN DOMÍNGUEZ, Adrián. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED* [En línea]. 2005, vol. 13. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci040605.htm

PRUSACK, L. The Knowledge Advantage. *Strategy & Leadership*. [En línea]. Marzo/Abril. 1996, [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5386951&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fstamp%2Fstamp.jsp%3Ftp%3D%26arnumber%3D5386951>

PRYOTHERCH, Ray. *Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book*. Aldershot, Gower, 2000.

RANQUELOV YOULIANOV, Stanislav. La gestión del conocimiento. Un enfoque para el desarrollo social. *Biblios* [En línea]. Julio-Septiembre, 2002, vol. 4. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16113405> ISSN

RAQUELOV YOULIANOV, Stanislav. Gestión de información y el conocimiento en las organizaciones. *Biblios* [En línea]. Abril-Junio, 2002, vol. 3. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/161/16112305.pdf>

ROJAS MESA, Yuniet. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *ACI* [En línea]. Enero-Febrero, 2006, vol. 14. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm

ROS GARCÍA, Juan y CAYERO URÁN, María Esther. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Investigación Bibliotecológica* [En línea]. 2003, vol. 17 (enero-junio). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/issue/view/338/showToc>

SÁNCHEZ DÍAZ, Marley y VEGA VALDÉS, Juan Carlos. La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la Información* [En línea]. Mayo-Diciembre, 2006, vol. 37. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181418190003>. ISSN 0864-4659

SÁNCHEZ DÍAZ, Marley. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED* [En línea]. 2005, vol. 13. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm

SHANHONG, Tang. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI. [En línea]. 66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem, Israel, 13-18 August, 2000. [Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>

SHENG, Xiaoping. Knowledge management of libraries in the 21 st Century. *Library magazine*, (8) : 29-32, 1999.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Control de registros de calidad [En línea]. México. UASLP : Dirección Institucional de Gestión de Calidad. 2009. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en: http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Sistema-de-Bibliotecas/Documents/SB-REG-ODSI-CTRL-REG_291009.pdf

SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Manual de calidad SICAL [En línea]. México. UASLP : Dirección Institucional de Gestión de Calidad. 2012. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en: <http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Responsabilidad%20de%20la%20Dirección/Manual-de-Calidad/Documents/MAC.pdf>

SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Manual de operación: administración de recursos y servicios de información [En línea]. México. UASLP : Dirección Institucional de Gestión de Calidad. 2011. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en: <http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Sistema-de-Bibliotecas/Documents/SB-MOP-Sección-1.pdf>
<http://www.uaslp.mx/Spanish/Administracion/DGC/SICAL/Dependencias%20del%20Sical/Sistema-de-Bibliotecas/Documents/SB-MOP-SECCION-2.pdf>

SISTEMA DE BIBLIOTECAS. Plan Institucional de Desarrollo del Sistema de Bibliotecas Síntesis Ejecutiva: una nueva perspectiva, hacia un futuro que promete. México, UASLP, 2011, 104 p.

SOTO BALBÓN, María Aurora y BARRIOS FERNÁNDEZ, Norma M. Gestión del Conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos. *ACIMED* [En línea]. 2006, vol. 14. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2012] Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm

STEWART, TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Granica, 1998.

TEJEDOR, G. y AGUIRRE, A. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG consulting. [En línea]. 1998. [Fecha de consulta: 23 de abril del 2012]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm

VIZCAYA, D. Lenguajes documentarios. Argentina, Nuevo Paradigma, 1997.

WANG, Delu. The collection and processing of knowledge. [En línea]. 1999. [Fecha de consulta: 25 de abril de 2012]. Disponible en: http://www.bssti.ac.cn/bsti_kmchina/gei/048_001.htm

WILSON, Tom. The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research* [En línea]. 2002, vol. 8, no.1. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2012]. Disponible en: <http://information.net/ir/8-1/paper144.thml>.

YANDOMA, Patricia Ivonne. Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de La Habana. Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Tesis (Licenciatura en Ciencias de la información y Bibliotecología). Cuba. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2003. 94 p.

ANEXOS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
ENCUESTA



La siguiente encuesta tiene el objetivo de identificar las características generales de capacitación y actualización del personal que labora en el CIHByP.

Instrucciones: En las preguntas de opción múltiple marca con una "X" la opción(es) que considere correcta(s) y en las preguntas abiertas conteste de forma clara.

Puesto: _____

Género: () Femenino () Masculino **Edad:** _____

Nivel de estudios: () Primaria () Secundaria () Media Superior () Carrera Técnica
 () Licenciatura () Especialidad () Maestría () Doctorado

En caso de contar con Licenciatura, Especialidad, Maestría y Doctorado, indique cuales son:

¿Domina otro idioma?
 () Si () No En caso afirmativo, mencione cual (es): _____

¿Cuál es su antigüedad laboral en el CIHByP?
 Años: _____ Meses: _____

¿Cuál es su puesto de trabajo actual dentro del CIHByP?
 ___ Empleado ___ Jefe de Sección o Departamento ___ Administrador ___ Directivo
 ___ Otro, especifique: _____

¿Con que frecuencia acude a las actividades de capacitación o actualización?
 ___ Una vez al año ___ Dos veces al año ___ Más de tres

¿A qué tipo de actividades de capacitación o actualización ha asistido en el último año?
 ___ Cursos ___ Talleres ___ Conferencias ___ Congresos ___ Diplomados
 ___ Otros, especifique: _____

¿Ha participado como ponente, instructor, conferencista, entre otros, en algún mecanismo de formación, capacitación o actualización?
 () Si () No En caso afirmativo, mencione cual (es): _____

¿Recibe algún incentivo por actualizarse o lo hace por iniciativa propia?
 () Si () No () Iniciativa propia

¿Considera que dispone de una oferta de formación y actualización laboral adecuada?
 () Si () No ¿Por qué?: _____

¿Se considera satisfecho(a) con la oferta de formación y actualización que ofrece el CIHByP?
 () Si () No ¿Por qué?: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

FORMATO DE ENTREVISTA

Entrevista realizada a: Mtra. Adriana Esparza Terrones

Puesto: Directora del Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología (CIHByP)

Objetivo: *Identificar la situación de los siguientes indicadores en el CIHByP*

- Incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios
- Elevación de la tasa de crecimiento de los servicios de información ofertados
- Reducción de costos en la prestación de servicios
- Crecimiento de los índices de liderazgo
- Incremento de los índices de motivación
- Crecimiento de la base de conocimiento
- Incremento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones
- Elevación de los niveles de impacto de servicios y productos
- Retención de empleados
- Reducción de los tiempos de respuesta a las demandas
- Incremento de la participación en el mercado
- Incremento del índice de empleados satisfechos

FORMATO DE ENTREVISTA

Entrevista realizada a: Mtro. Rafael Zavala Alonso

Puesto: Director del Centro de Información Ciencia, Tecnología y Diseño (CICTD)

Objetivo: *Identificar cuáles de los siguientes indicadores existen y se desarrollan dentro del Sistema de Bibliotecas de la UASLP.*

- Incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios
- Elevación de la tasa de crecimiento de los servicios de información ofertados
- Reducción de costos en la prestación de servicios
- Crecimiento de los índices de liderazgo
- Incremento de los índices de motivación
- Crecimiento de la base de conocimiento
- Incremento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones
- Elevación de los niveles de impacto de servicios y productos
- Retención de empleados
- Reducción de los tiempos de respuesta a las demandas
- Incremento de la participación en el mercado
- Incremento del índice de empleados satisfechos