



ACURIL 2022, Curaçao
June 5-9, 2022
Curaçao Marriott Beach Resort
Willemstad, Curaçao

8 de junio de 2022

Gestión del Conocimiento en las Unidades de Información

Por: Fanny Cuesta, MIS, MBI

[...] "knowledge has become a driving force for societal and economic development, and KM [knowledge management] has become a key concern for many organizations. Library is also a social organization, and the demand for information and knowledge by its clientele is increasing day by day" [...] (Roknuzzaman & Umemoto, 2009, p.651)

El conocimiento se presenta como una cuestión del ser humano, el cual surge a partir de la relación que se da entre un sujeto cognoscente con un objeto, la realidad puede ser material o inmaterial. Es otras palabras, "los elementos esenciales de todo proceso de conocimiento son el sujeto cognoscente, el objeto por conocer y la relación que debe establecerse entre ellos para que se dé el conocimiento." (Nava Bedolla, 2017, p.168).

A través de la historia se ha visto como el conocimiento adquirido a través de dichas relaciones - experiencias ha sido transmitido de generación en generación mediante la oralidad, la escritura o la demostración (observación), información que puede ser almacenada en diferentes tipos de soportes documentales como objetos, tablillas, papiros, libros, casetes, computadoras, entre otros.

Los archivos y las bibliotecas son instituciones que desde sus inicios han trabajado arduamente para recolectar, organizar, conservar y poner al servicio de las comunidades soportes documentales que contienen información y que al fin de cuentas se convierte en conocimiento una vez interactúa con un sujeto. Su objetivo está centrado en promover el acceso al conocimiento como principal elemento para tomar de decisiones y actuar con la expectativa de que ello contribuirá significativamente a mejorar su calidad de vida, o por lo

menos, aumentar sus posibilidades para ello. Entonces, la gestión del conocimiento tiene la misma razón de ser de las ciencias de la información.

Koenig (1997) describe la gestión del conocimiento como la “bibliotecología con ropa nueva” (citado por Roknuzzaman & Umemoto, 2009, p.645) y Davenport y Cronin (2000) la describen en el contexto de las ciencias de la información como la «gestión de la información» con otro nombre (citado por Roknuzzaman & Umemoto, 2009, p.645). Para otros, la gestión del conocimiento trata del intercambio de saberes, de administración del Know how de las entidades. Nonaka y Takeuchi (1995) definen la gestión del conocimiento como la capacidad que tiene “una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, difundirlos en toda la organización y plasmarlos en productos, servicios y sistemas” (p. 3). Otros autores por su parte definen la gestión del conocimiento como el intercambio, adquisición y reconstrucción de saberes.

A pesar de que las unidades de información desde sus inicios han venido trabajando con información y conocimiento, no es hasta mediados del siglo XIX, con el desarrollo de las tecnologías de red, que el concepto de “Gestión del Conocimiento” coge fuerza, cuando las empresas, entienden el poder de la información y más aún el conocimiento, como factor clave que incrementa valor. De allí, comenzaron a enfocar sus esfuerzos en desarrollar una serie de estrategias para mejorar su producción basadas en el aprendizaje a partir de la experiencia (Pérez Montoro, 2016, p.527). El conocimiento bien gestionado se convierte en ventaja competitiva, llevando a empresas a ser más rentables y prósperas, elevando su valor en el mercado.

La ironía de todo esto es que mientras el conocimiento, principal recurso para el desarrollo de un país, está siendo mayormente aprovechado por las organizaciones lucrativas para aumentar significativamente su valor, marcar diferencia frente a la competencia y posicionarse estratégicamente en la sociedad; las bibliotecas, organizaciones sin ánimo de lucro y los archivos que han trabajado toda su vida con datos, información y conocimiento, están perdiendo valor su en la sociedad, ¿A qué se debe esto?

Peter Drucker (2004) en su escrito “la disciplina de la innovación” menciona que la mayoría de la innovaciones exitosas surgen del trabajo consciente y dedicado que tiene una persona, las cuales pueden surgir de siete áreas de oportunidad, dentro de las cuales está el

conocimiento, es decir, esas innovaciones que se han basado en nuevo conocimiento ya sea científico, técnico o social (p.6). Además argumenta, que el éxito de las organizaciones está determinada por el conocimiento de sus integrantes, a lo que él llama “trabajadores del conocimiento” (citado en Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, p.7).

Lo anterior nos lleva a pensar que a pesar que los archivistas y bibliotecarios han trabajado desde siempre facilitando el acceso a la información y al conocimiento no significa que todos los que tengan esta denominación puedan llamarse “trabajadores del conocimiento”, solo sería valido para aquellos que se han atrevido a mejorar sus procesos, productos o servicios a través de un proceso consciente y decidido de investigación, apropiación e innovación de éstos. Situación que lleva a pensar que el problema que tienen las unidades de información frente a su trascendencia esta en el enfoque que las unidades de información le han dado al conocimiento, están centradas en entregar conocimiento pero no hacer que este crezca hacía el interior.

La Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA por sus siglas en inglés) menciona en su libro Knowledge management in libraries and organizations (2016) que las bibliotecas tienen dos posibilidades de trabajo frente a la gestión del conocimiento; la primera desde su propia misión como administradoras del conocimiento para facilitar su acceso y producción. La segunda como herramienta para gerenciar la organización de tal forma que permita a la biblioteca ofrecer mejores servicios (p.6). Situación que también aplica para los archivos y otras unidades de información.

Frente a lo anterior, se analizó la forma en que se gestionaba el conocimiento en cuatro unidades de información de tipo académico e investigativo; tres bibliotecas (una de Puerto rico y dos de Colombia) y un archivo institucional. La metodología utilizada fue la de observación directa sobre cuatro aspectos: 1) cultura organizacional, modelo de trasmisión del conocimiento, 2) sistema de organización del conocimiento, 3) uso de tecnologías, y 4) interés por la investigación para mejorar.

A continuación se presentan los resultados encontrados a manera de conclusión.

1) Todas las unidades de información instruyen a su personal de manera intuitiva y poco estructurada. El conocimiento transmitido se reduce a la información general sobre su misión, visión, objetivos, grupo de trabajo y responsabilidades a realizar. Pocas veces se logra pasar a ese conocimiento de mejores prácticas con información estructurada a través de documentos o artículos propios de la unidad que permitan enriquecer y facilitar el aprendizaje de los actores. Asimismo, no se ve que entre los mismos empleados se transmita conocimiento, a menos de que se presente una situación problema que obligue a los implicados adquirir mayor conocimiento.

2) La alta rotación del personal que limita el compromiso de desarrollo de éstas. En un estudio realizado para conocer la situación actual del bibliotecario público en Colombia (Cuesta & Rozo, 2012), se detectó que existe una alta rotación de bibliotecarios coordinadores de bibliotecas públicas, por tratarse de puestos políticos, es decir, que el alcalde electo (cambio cada 4 años), decidía a quién poner en ese cargo, muchos de ellos sin conocimientos en el área. Situación que conllevaba a curvas de aprendizaje que oscilaba entre 6 a 12 meses, y afecta drásticamente la prestación de servicios bibliotecarios de calidad. En algunas bibliotecas universitarias, se presenta rotación de personal, pero en menor grado, y el cambio es realizado por personas profesionales preparadas en Ciencias de la Información - Bibliotecología, quienes por lo general, suelen desconocer y pasar por alto los procesos previos adelantados por sus antecesores y comenzar los proyectos desde cero.

3) El sistema de organización del conocimiento producido por la unidad de información se realiza bajo la política de gestión documental (archivos) que tenga la entidad. Es decir que se organiza por series y subseries documentales en carpetas archivísticas bajo los principios de *orden original o natural* y de *procedencia*. Adicionalmente, se han comenzado a identificar el conocimiento producido por la entidad, separarlo de los fondos de archivo y llevarlos a repositorios digitales, con la ventaja de poder realizar una amplia descripción del documento de tal forma que permite - facilita la recuperación de la información. Este sistema es el que se ha convertida en un mecanismo eficaz para no solo conservar el conocimiento producido por la entidad en el tiempo, sino que pone a disposición de todo el personal información clave para dar continuidad a los procesos, evitando partir de cero, ahorrando tiempo y promoviendo la nueva generación de conocimiento.

4) Dentro de las plataformas utilizadas para la gestión del conocimiento se encuentra el software libre para la organización y gestión de documentos digitales como Omeka y Dspace para los casos de bibliotecas. Para el caso de los archivos es muy común contar con software licenciado como SharePoint, sin embargo, para aquellos que no cuentan con esta tecnología se ha experimentado con carpetas electrónicas organizadas conforme a la Tabla de Retención Documental de la entidad, foliadas de manera electrónica, con índices de consulta y un inventario electrónico documental para facilitar su recuperación. De esta forma vemos que las TIC cada vez más facilitan la organización del conocimiento y lo ponen a disposición del usuario en todo momento (las 24/7), por supuesto con las restricciones de ley de derechos de autor o política de la entidad frente a permisos de acceso para contenidos de carácter confidencial.

5) Las unidades de información han venido haciendo uso de tecnologías para mejorar el servicio hacía los usuarios, no obstante, hay una falta de uso para compartir conocimiento entre los funcionarios de la unidad. Al interior de todas las organizaciones observadas, se tiene claro que la comunicación es un aspecto clave para lograr los resultados esperados dentro de la organización, pero este proceso de comunicación no solo requiere de habilidades comunicativa y tecnologías que lo faciliten, además requiere de un aspecto importante que es la confianza para compartir conocimiento, algo que aún falta trabajar al interior de la unidades con la implementación de políticas.

6) Es notoria la falta de procesos de investigación al interior de la unidad de información, a pesar de contar con acervos bibliográficos ricos en contenidos y manejar habilidades informacionales. En una pregunta realizada a directores y coordinadores de salas de bibliotecas, en el marco de un foro realizado en una prestigiosa universidad, se mencionaba que la mayoría de decisiones para implementar una tecnología o desarrollar una provenía de que otra biblioteca ya la hubiera probado o implementado. Son mínimas las decisiones de implementación de servicios basados en datos recogidos o analizados por la misma unidad de información. Sin embargo, se cuentan con unidades de información que vienen recopilando información arrojada por su experiencia, que conjugada con los datos estadísticos y analizada frente a la literatura académica, logran desarrollar tecnología y servicios novedosos que impactan no solo al interior de la institución sino que logran innovar en el mercado haciendo que otras unidades acojan la idea.

7) Las bibliotecas son expertas en gestionar documentos producidos formalmente ya sean libros, revistas, vídeos, trabajos de grado, entre otros, pero son muy pocas las que se preocupan por recoger esos trabajos que producen sus mismos usuarios en el uso de sus colecciones. ¿Qué pasa con esos documentos grises que los usuarios producen a partir de la información que encuentran al interior de las bibliotecas? Estos pueden ser obras de arte, poemas, reflexiones teológicas, políticas, etc. ¿No sería bueno tener un espacio para ello? o crear espacios para compartir estos productos de conocimiento.

A pesar de que las bibliotecas y archivos han evolucionado en las últimas décadas, y han comenzado una era de reinventarse, competitivas, ajustándose a la modernidad con servicios más atractivos, la verdad es que falta mucho por hacer, ya que son muy pocas las unidades de información que no gestionan el conocimiento como elemento fundamental para su desarrollo, a pesar de reconocer el valor de éste.

We [librarians] must understand the library as part of this modern society (Paul, 2016, p. 192).

Para Thomas M. Paul, las bibliotecas son lugares que deben integrar lo tradicional (satisfacer las necesidades de información) con lo moderno, fluir hacia las nuevas dinámicas sociales de acceso a la información (satisfacer las expectativas de los usuarios). Es decir, las bibliotecas deben tener libros y espacios donde los usuarios pueden leer, reunirse, aprender y comunicarse, pero también, ofrecer dispositivos de última tecnología que dinamice el consumo eficiente de información, que incluya actividades para el libre esparcimiento y el ocio; porque lo que muchos usuarios quieren es aprender y relajarse con el aroma y sabor de un buen café. Sin embargo, el cambio ha sido muy lento y poco efectivo, ¿cómo acelerar este cambio?

Ranganathan definió el conocimiento como “todas aquellas ideas que son conservadas por los humanos” (Citado en Sood, & Chaubey, 2011, p.47), pero hoy en día, el conocimiento tiene mucho más sentido y valor, es la oportunidad que tienen los actores para encontrar soluciones a los problemas, innovar y lograr un buen posicionamiento en la sociedad. Karl Erik Sveiby, define la gestión del conocimiento como “El arte de crear valor con los activos intangibles de una organización” (Citado por Paniagua, López y Martín, 2007, p.50). Entonces, la solución de la actual situación por la que pasan las bibliotecas está en el

conocimiento de los bibliotecarios y de sus usuarios, quienes no solo tienen la clave para solucionar sus problemas, sino también proyectarlas a futuro.

Es importante que las unidades de información comiencen a implementar modelos de gestión del conocimiento en su interior. En la actualidad existen varios: el de Nonaka y Takeuchi, de Wiig, Leonard-Barton, KMAT, KPMG, Szulanski, de Holsapple y Joshi, entre otros. La selección de cual modelo es el ideal dependerá del tipo de gestión de la organización, su cultura organizacional y los resultados que requieren obtener.

Alphabet (Google) es una de las empresas de información más exitosas en el mundo, gestiona datos todo el tiempo y los pone al servicio de los usuarios con gran diversidad e impacto. Gracias a su modelo de gestión del capital humano ha podido posicionarse en el mercado con el desarrollo de productos y servicios de alta calidad que impactan en la vida de sus usuarios. Esta organización, desarrolla su modelo de negocio basado en las personas, y confía plenamente en el potencial de su personal, en quienes yace la clave para encontrar soluciones a los problemas y las habilidades para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, capitalizables. El modelo de gestión de conocimiento de Google está centrado en tres líneas de acción básicamente: 1) el trabajo por equipos 2) tiempo para explorar ideas de su preferencia; todos los empleados pueden dedicar un 20% de su tiempo al proyecto que ellos elijan, a “explorar una idea”, y 3) encuentros para compartir con todos los miembros de la organización.

Los bibliotecarios al igual que muchas otras compañías dejan que su día a día se ocupe con las tareas cotidianas, la mayoría que dan la sostenibilidad de la organización, pero no se toman un tiempo para orientarse y desarrollar su propio futuro. Alphabet no toma ninguna decisión de implementación de tecnología, producto o servicio sino está sustentada en datos, además de haber sido analizado en equipo, donde se hacen preguntas que sirven para reflexionar y se dan algunas ideas para mejorar.

Referencias

- Cuesta Olivos, F. y Rozo Higuera, C. (2012). Aproximación a la situación actual del bibliotecario público municipal en Colombia. *Signo y Pensamiento*, 31(61), 172-186. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86025373011.pdf>
- Islam, M. A., Agarwal, N. K. K., & Ikeda, M. (2015). Knowledge management for service innovation in academic libraries: A qualitative study. *Library Management*, 36(1), 40-57. <http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/LM-08-2014-0098>
- Ju, Dehua; Shen, Beijun (2015). Library as knowledge ecosystem. *Library Management; Bradford Tomo 36, N.º 4/5*, : 329-339. DOI:10.1108/LM-08-2014-0094
- Kumar Agarwal, Naresh; Anwarul Islam, Md (2014). Knowledge management implementation in a library: Mapping tools and technologies to phases of the KM cycle VINE: Very Informal Newsletter on Library Automation; *Bradford 44(3)* : 322-344. DOI:10.1108/VINE-01-2014-0002
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El Profesional de la Información* 25(4):526. DOI:10.3145/epi.2016.jul.02
- Roknuzzaman, M., & Umemoto, K. (2009). How library practitioners view knowledge management in libraries: A qualitative study. *Library Management*, 30(8), 643-656. <http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/01435120911006593>
- Sereno, E. (2017). Así es la clave del éxito de Google. *elEconomista.es*. Recuperdo de <https://www.economista.es/aragon/noticias/8626482/09/17/Asi-es-la-clave-del-exito-de-Google.html>
- Sood, C., & Chaubey, D. S. (2011). Knowledge Management and its Application in Library Sciences. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 1(1), 46-60.
- Truax, M. L., Connolly, C., & Winther, C. (2018). Transforming a Library Service within a Provincial Healthcare Organization: Forging a New Path. *Journal of the Canadian Health Libraries Association (JCHLA)*, 39(3), 146–151. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.29173/jchla29376>
- Yi, Z. X. (2008). Knowledge management for library strategic planning: Perceptions of applications and benefits. *Library Management*, 29(3), 229-240. <http://dx.doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/01435120810855331>