

La inteligencia en acción: Gestionar por el conocimiento

Por :

Adriana DI DOMENICO
Graciela Susana DE BONA
Oscar Alberto FERNÁNDEZ

Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)

Correos electrónicos: adidomen@mdp.edu.ar ; gradebo@mdp.edu.ar ;
ofermand@mdp.edu.ar

Resumen

El artículo, refiere aportes conceptuales básicos, para comenzar a comprender una nueva manera de gestionar a las Bibliotecas. Mirándola desde enfoques diferentes, considerando las ventajas de valorizar sus activos intangibles, nos referimos a su capital intelectual. Propendiendo a destacar, una de las mayores fortalezas, sus recursos humanos. Los que se expresan a través de sus Comunidades de Práctica. Para gestionar por el conocimiento, consideramos integrar en la gestión, como soporte indispensable para la toma de decisiones, a herramientas nuevas en el campo de la

Bibliotecología, como lo son las DSS (Decision Support Systems- DSS).

Palabras clave: Gestión del conocimiento ; Sistemas de información para la gestión ; Decision support systems ; Sistemas de administración para bibliotecas

Desarrollo ejecutivo:

¿Qué es la Gestión del Conocimiento y que conceptualizamos como Gestión por el Conocimiento?

La **Gestión del conocimiento** es una corriente modelizadora de la transformación de las organizaciones introduciendo la consideración de **otro recurso** más (el conocimiento), para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y para lograr mantener posiciones competitivas empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información. (1)

La **Gestión por conocimiento**, es otra forma de responder al mismo fenómeno. Pero haciendo hincapié en el valor del **conocimiento**, como **elemento estratégico que condiciona y configura** la organización y su modelo, la gestión y el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios, y la red de sus colaboradores. Tomando estos elementos, como criterios claves en la misión y visión del valor del negocio, en la contribución de las personas y sus responsabilidades, en la organización de los equipos de trabajo, y en el desarrollo de la estrategia orientada a explorar y explotar el conocimiento.

Las Bibliotecas poseen dos grandes ventajas para adentrarse en gerenciar sus sistemas basados en el conocimiento propio. Las funciones convencionales de: reunir, procesar, difundir, almacenar y usar la información, demuestran un alto entrenamiento en el uso de información. Esto es una cualidad que no posee otro tipo de organizaciones. Otra de las fortalezas más notables de las Bibliotecas, es el grado de compromiso y el entrenamiento en servicio de sus recursos humanos, cuestión que favorece la creación de *comunidades de práctica*.

Qué definimos como Comunidades de Práctica?

Las podemos considerar como, un grupo de individuos que han estado trabajando juntos durante un largo período, y que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. También las Bibliotecas, han elaborado sus propios mecanismos de confianza, porque todos, los que pertenecen a estas Comunidades, saben lo que cada uno de ellos, es capaz de hacer. Eso permite que, dentro de la Comunidad, las ideas fluyan muy fácilmente. Las posibilidades de establecer estos mecanismos son potables en sistemas de información.

Dentro de estas Comunidades, se dan en todo tipo de situaciones de interacción entre personas, en las Bibliotecas aparecen muy marcadamente reflejadas, las situaciones de entendimiento entre el personal (profesional o no) de las diferentes áreas. Si la Bibliotecas posee poco personal, esta población será una Comunidad en sí misma, de tener gran cantidad de personas trabajando, los lazos de fortalecimiento se dan entre aquellos que conformen el equipo de Procesamiento Técnico, Referencia, etc

Estas redes escapan a cualquier organigrama, no poseen ningún reconocimiento ni designación oficial, no son supervisadas por nadie y, por supuesto, distan mucho de constituir equipos de trabajo diseñados por la organización. Son naturales, espontáneas, sustentadas en el compromiso, el respeto, la cooperación, la libertad para expresar ideas, la empatía y la compenetración (2)

Uno de los objetivos de la Gestión por el Conocimiento en Bibliotecas, es promover el cambio de conocimiento entre el personal de la unidad de información. Reforzándose la conciencia y habilidades de la innovación. Se eleva el entusiasmo del personal y la posibilidad de aprender, haciendo que el conocimiento sea mejor aplicado a las actividades, reconstruyendo siempre, hacia una organización de aprendizaje continuo.

El medio ambiente económico y el de la información esta cambiando rápidamente hoy en día. La gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta todopoderosa para promover la innovación y darse cuenta de rediseñar los diferentes modos de vida. Ocupa una posición privilegiada en la creación de los sistemas de innovación del conocimiento de un país.

La Gestión por el Conocimiento es un nuevo concepto, aparecido en todo el mundo en los últimos años como subdisciplina de la economía del conocimiento Funciona para convertir activos intelectuales de trabajadores y miembros del personal de las organizaciones, en fuerzas altamente productivas, generando un nuevo poder y valor de la competencia.

También significa crear un acercamiento para lograr transformar y compartir el conocimiento tácito y explícito y de esa manera aumentar la necesidad y capacidad utilizando el saber del equipo, desarrollando el capital humano. **No se puede gerenciar al conocimiento, lo que es posible, es gestionar el proceso y el espacio de la creación de conocimiento.**

En los conceptos de información, de conocimiento y de aprendizaje; se está poniendo el énfasis en aspectos vinculados con procesos de desarrollo intelectual, en aspectos relativos, a como el conocimiento es adquirido, aplicado, distribuido y "memorizado". En suma, en aspectos relacionados, con la forma de poner la **inteligencia en acción**. Las teorías de la competitividad han girado alrededor del análisis de fuerzas externas, como las cinco fuerzas de Michael Porter. En los últimos tiempos hemos pasado de la competitividad basada en las capacidades y competencias internas.

Si se quiere gestionar el conocimiento, se deberá primero comprender que, es necesario generar un clima adecuado, **no es la simple instalación de una intranet o un programa.** La clave es cambiar el punto de apoyo centrado en el énfasis tradicional sobre los activos materiales y considerar el eje en los activos intangibles. Cuando se prioriza esta estructura de trabajo, se necesitará crear activos emocionales (confianza, relaciones personales...) **Hoy una Biblioteca de buen nivel, es la suma de conocimiento del usuario más la capacidad de absorción de conocimientos del entorno, multiplicado por la capacidad de respuesta y elevado a la confianza.**

La **Gestión del Conocimiento**, propende a gestionar los activos intangibles, para generar valor dentro de la Biblioteca, fortaleciéndola de tal manera que pueda enfrentar los retos externos. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional una importante herramienta.

Capital Intelectual y Capital Estructural

El **aprendizaje organizativo**, permite aumentar las capacidades de una organización. Cuando una serie de personas comienzan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, **aprender juntos a resolver problemas**, con una efectividad determinada.

Sabemos que , los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. **El conocimiento asociado a una persona** y a una serie de habilidades personales, se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas, **se convierte en Capital Intelectual.**

El Capital Intelectual se refiere a los activos denominados del conocimiento tácito o de "competencia individual" Engloban a la educación, experiencia, conocimientos, habilidades, aptitudes y valores, que las personas desarrollan dentro de una organización. Estos valores, no son propiedad de la organización y se caracterizan por ser difíciles de codificar, formalizar y transmitir. En contraposición el conocimiento

explícito, es aquel transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático (por ejemplo los manuales de procedimiento de normas de referencia, procesos técnicos, otros)

El Capital Intelectual está formado por capital humano, como se había dicho: educación, experiencia, conocimientos, habilidades, aptitudes y valores. El capital humano representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los usuarios.

El capital estructural, lo conforma todo aquello que, permanece en la organización cuando los empleados se van a casa: sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de la información, etc. El capital estructural está integrado por clientes y capital organizativo.

Toda esta estructura de gestión, se articula sobre una determinada plataforma tecnológica. Considerando a la tecnología, como un soporte construido a partir de un conjunto de conocimientos sistematizados, previamente incorporados, y que facilitan los procesos técnicos a seguir o los procesos de transformación económica.

Las herramientas para la gestión del conocimiento realmente no gestionan el conocimiento, pero ayudan a capturarlo, almacenarlo y transmitir el material a partir del cual el individuo adquiere el conocimiento. Se debe procurar que el Conocimiento Tácito se convierta en Conocimiento Explícito, debido a que, la información debe ser clasificada y después analizada y empaquetada, para ponerse a disposición del personal de la institución. En esto las tecnologías de información son una herramienta de gran utilidad.

¿Qué son los Sistemas de Ayuda para la toma de decisiones DSS?

Los Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones (Decision Support Systems- DSS's) (3) poseen como principal objetivo la complementación de las capacidades de decisión del ser humano, valiéndose de la potencia que adoptan los computadores para el procesamiento de datos. Los DSS deben mejorar el proceso de toma de decisiones, proporcionando información que actualmente no existe, como también mejoras en el acceso. La visualización el análisis de la información. Por otro lado se proporcionan mejoras en los procedimientos deductivos partir de la información con la cual disponemos y ofreciendo mejor explicación a terceros sobre las decisiones tomadas.

La estrategia de la organización debe contemplar, como requisito indispensable para su éxito, la creación y mantenimiento de una base tecnológica adecuada que sustente al proceso decisorio, permitiéndole alcanzar las ventajas competitivas deseadas, así como crear las mayores sinergias favorables para la organización. Que las Bibliotecas no incorporen este concepto, sería un error grave, el que podría repercutir, inclusive, en la misma profesión de Bibliotecario.

Una parte sustancial del sostén de la cultura organizacional es la información almacenada. A partir de la difusión y del uso masivo de las Tecnologías de la Información (TI) se han creado y mantenido bases de datos, algunas de las cuales merecen el nombre de Almacenes de Datos o “Data Warehouse”.

La Minería de Datos (*Data Mining*) es un proceso que, a través del descubrimiento y cuantificación de relaciones predictivas en los datos, permite transformar la información disponible en conocimiento útil para la organización. Dentro de los sistemas de soporte a las decisiones hallamos a la Minería de Datos como una herramienta poderosa para encontrar las gemas tan buscadas en una montaña de datos, la información que se convertirá posteriormente en conocimiento.

La minería de datos es una idea basada en una simple analogía. El crecimiento de los almacenes de datos ha creado montañas de datos, que representan un recurso de gran valor para la organización. No obstante para extraer lo valioso de la montaña se debe excavar, o practicar la minería, para llegar a las ‘pepitas’ de metal precios, en nuestro caso el conocimiento.

Una de las definiciones aceptables de la minería de datos, afirma que es una metodología de análisis de datos tradicional, enriquecida con las técnicas más avanzadas, aplicadas al descubrimiento de patrones desconocidos.

Por ejemplo, podemos manejar una base de datos de usuarios con todas sus transacciones de préstamos y devoluciones, y plantearnos necesidades de información para la gestión de la Biblioteca. Para ello, se puede utilizar alguna técnica de extracción y comparación. La técnica de “text data mining”, sirve para clasificar realizando agrupaciones en bases de datos de texto, como el análisis de archivos del opac de la Biblioteca o de su sitio WEB, para identificar conexiones al servidor, los orígenes y los individuos que las realizan; para posteriormente realizar perfiles de usuarios.

Se trata de un concepto de explotación, de naturaleza radicalmente distinta a la de los sistemas de información clásicos, dado que **no** se basa en indicadores de gestión, sino en la información de detalle específico contenida en la base de datos. Que consiste en hallar información oculta y predecible, obtenida de las grandes Bases de Datos que se generan en toda biblioteca que se ha informatizado hace algún tiempo.

Cómo encontrar esa información, con las herramientas y técnicas específicas de la Minería de Datos. Que combinan técnicas de inteligencia artificial, análisis estadístico, bases de datos y visualización gráfica y herramientas matemáticas tales como, sólo

en función de ejemplificar se mencionan el análisis jerárquicos, el análisis discriminante, el clustering o segmentación, geometría fractal o los sistemas difusos.

Para concluir:

La implementación de Gestión del Conocimiento en las Bibliotecas, permitirá una serie de numerosas ventajas de gerenciamiento:

- El encuentro de una diferenciación estratégica
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio de actitudes dentro de la cultura organizacional de la unidad de información
- Mejorar la comunicación íter áreas
- Identificar y calificar las fuentes de conocimiento y ser capaces de transferirlo eficazmente.
- Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de los datos, información y conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.
- Optimizar los procesos, incrementando la productividad en servicios y productos documentales
- Utilizar en mayor grado los recursos existentes dentro de la Biblioteca.
- Posibilitar la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización.
- Valorizar el trabajo de Profesionales y Auxiliares
- Crear un vínculo de pertenencia entre los empleados con la Biblioteca
- Definir sistemas y soportes para la toma de decisiones

Citas:

- (1) BUENO, EDUARDO <En World Wide Web:
www.gestiondelconocimiento.com> [junio 2002]
- (2) SANCHEZ, Laura. Reportajes <En World Wide Web:
<<http://www.topjobs.es/management2/reportajes2/reportaje110301.asp>>
[abril 2002]
- (3) FREYNFELD, W.A. 1984. Decision Support Systems. New York: Prentice Hall. 328 p.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO, E. 1998. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos, nº 164, pp. 207-229.

BURGELMAN, R.A. 1983. A process model of internal corporate venturing in diversified major firm, Administrative Science Quarterly, vol. 28, pp. 223-244.

BUKOVITZ, W. y WILLIAMS, R. 2000 Knowledge pool, CIO Magazine (July 15, 2000)

CAMELO, C. 2000 La estrategia de diversificación interna. Una aproximación desde la teoría basada en el conocimiento. Madrid: Civitas. 340 p.

EDVINSON, L. y MALONE, M. S. 1999 El capital intelectual., Barcelona: Gestión 2000. 420 p.

EUROFORUM 1998. Proyecto Intellect. Medición del capital intelectual. Madrid: Euroforum. 200 p.

GUADAMILLA, F.; FORCADELL, EJ. 2000. Recensión del libro de Michel Zack 1999. Knowledge and Strategy. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, CEDE, nº 6, pp. 329-332.

HEDLUND, G; NONAKA, I. 1993. Models of knowledge management in the west and Japan, en Lorange, P. et al., (eds.), Implementing Strategic Processes, change, learning and cooperation, Basil Blackwell, Londres, pp. 117-144.

NONAKA, Y. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organizational Science, vol. 5, nº 1, pp. 14-37.

NONAKA, I.; TAKEOUCHI, H. 1995. The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics for innovation. Nueva York: Oxford University Press. 400 p.

ORDOÑEZ, P. 1998. Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual, VIII Congreso Nacional de ACEDE, septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.

ZACK, M.H. 1999. Knowledge and strategy. Berlin: Butterworth-Heinemann. 544 p.

SOBRE LOS AUTORES

Adriana DI DOMENICO
Graciela Susana DE BONA
Oscar Alberto FERNÁNDEZ

Los autores de la ponencia, desarrollan su labor profesional en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) Son investigadores del Grupo de Técnicas en Gestión, que pertenece al Centro de Investigaciones de Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP. (Argentina)

Correos electrónicos: adidomen@mdp.edu.ar ; gradebo@mdp.edu.ar ;
ofernand@mdp.edu.ar