

Artículos

La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir

MsC. Magda León Santos,¹ Lic. Dunieska Castañeda Vega² y Lic. Ingrid Sánchez Alfonso³

RESUMEN

Se analizan los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento específicamente en las organizaciones de información, con énfasis en el proceso de medición. Se identifican los métodos más importantes para medir el conocimiento. Se reflexiona sobre cuales pueden utilizarse en las organizaciones de información. A partir de criterios preestablecidos, se comenta una comparación realizada entre varias metodologías de medición, que muestra, en forma general, su aplicación en las organizaciones de información.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, medición, procesos, métodos.

ABSTRACT

The strategic processes of knowledge management, specifically in the information organizations, are analyzed making emphasis on the process of measurement. The most important methods to measure knowledge are identified. Reflections are made on how they can be used in information organizations. Based on preestablished criteria, a comparison made among several measurement methodologies, which shows in a general way their application in the organizations of information, is commented.

Key words: Knowledge management, measurement, processes, methods.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): León Santos M, Castañeda Vega D, Sánchez Alfonso I. L a gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. Acimed 2007;15(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm [Consultado: día/mes/año].

La gestión del conocimiento ocupa indiscutiblemente un lugar prominente en la obtención y desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones. Pero, como sucede que: “aquello que no se mide no se puede gestionar”, es indispensable la existencia de modelos para el análisis y la medición, que operen sistemáticamente para articular las influencias recíprocas entre los elementos que conforman dicha actividad.

La disponibilidad de dichos modelos es un paso importante para las organizaciones que se proponen gestionar el conocimiento.

En el contexto específico de las organizaciones de información, donde, desde hace algún tiempo, han aparecido estas preocupaciones, el conocimiento también ha pasado a ocupar un lugar muy destacado, debido a su importancia para la generación de resultados positivos y significativos en la organización. Se requiere entonces de saber gestionarlo con efectividad, en función de obtener ventajas competitivas frente a un mercado de exigencia creciente, donde se impone el perfeccionamiento de los procesos.

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 de la sociedad post-industrial. La medición de estos procesos propicia la visibilidad y la interpretación de los cambios y determinar si se cumplen o no los objetivos de la gestión: adquisición, identificación, retención, uso, diseminación y desarrollo.

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN

La gestión del conocimiento es un macroproceso clave en las organizaciones y fuente de ventajas competitivas. Autores como *Wiig*,¹ *Nonaka y Takeuchi*,² *Van der Speck*,³ y *Probst*,⁴ entre otros, han elaborado diversas propuestas para dividir en fases, pasos o procesos, la gestión del conocimiento. Dichas divisiones aunque presentan sus particularidades, en esencia, son semejantes. En este sentido, las diferencias radican fundamentalmente en la cantidad y no en el contenido. En general, aluden a: la generación o adquisición, codificación o transformación, organización o estructuración, almacenamiento o retención, distribución o diseminación y finalmente, al uso o aplicación del conocimiento (*Castañeda D* . Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. [Tesis para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006) .

Es importante señalar que la propuesta de *Probst*,⁴ se distingue de las demás por la inclusión explícita de la medición, la retroalimentación y la relación de cada uno de los procesos que permiten realizar mejoras y correcciones en cada uno de ellos. Esto, a su vez, contribuye a que la gestión del conocimiento sea más efectiva en su totalidad y se cumpla su finalidad.

Los procesos principales que componen la gestión del conocimiento como macroproceso esencial en las organizaciones son (*Castañeda D*. Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. [Tesis para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006):

A. Conversión.

Es preciso abordar la conversión como un fenómeno inherente a todos los procesos de la gestión del conocimiento, a partir de la aportación de *Nonaka* y *Takeuchi*,² quienes plantean que, antes de lograr un conocimiento organizacional, es necesario fomentar el conocimiento tácito personal, para luego realizar 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).

El concepto de conversión, abordado en este contexto, es mucho más amplio y 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 según el modelo SECI. No se considera fuera de los procesos de la gestión del conocimiento sino que puede analizarse desde dos aristas fundamentales:

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

B. Identificación.

La identificación del conocimiento es uno de los procesos clave de la gestión del conocimiento; sin embargo, no se aborda por todos los autores, debido tal vez a que se considera evidente. Es importante destacar que sin un análisis previo del estado del conocimiento organizacional y del entorno, el proceso no resulta eficiente. No obstante, aunque no se incluya entre los procesos, los autores que abordan estos temas lo consideran la primera fase de la gestión del conocimiento. Constituye un diagnóstico de la gestión del conocimiento.

La identificación del conocimiento organizacional permite determinar:

- Los vacíos de conocimiento que existen en la institución.
- Las fuentes de conocimiento.
- 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 imprescindible, las organizaciones que gestionan conocimiento pueden enfrentar la estrategia correcta en función de: anclar, adquirir o desarrollar respectivamente en cada caso. Este proceso se apoya en innumerables herramientas que permiten la eficiencia del proceso.

C. Anclaje, adquisición y desarrollo

Estos tres procesos, que constituyen la esencia de las organizaciones que aprenden (*learning organizations*), son excluyentes el uno con respecto a los otros, - aunque no quiere decir que en las organizaciones se realice sólo uno de ellos, porque incluso, a partir del conocimiento existente o adquirido, puede desarrollarse nuevo conocimiento, sino que se refiere al ciclo independiente por el que pasa cada conocimiento identificado-, 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.

Por este motivo y en función de implementar la estrategia adecuada, se considera un paso esencial 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. Igualmente, se emplean vías o técnicas para desarrollar los procesos.

D. Codificación

Entre las cuestiones aun por resolver de la gestión del conocimiento 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 esta 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.

No obstante, no todo el conocimiento es codificable, debido, en primer lugar a 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.

Existen herramientas que resultan útiles para codificar cierta clase de conocimiento:

- Los diagramas de flujo o workflow.
- La creación de localizadores de expertos.
- Herramientas para el procesamiento que permitan indizar, filtrar, catalogar y clasificar al activo en cuestión.

No basta con remitirse a la asignación de códigos a determinado mensaje -en este caso, el mensaje sería el conocimiento que se explicita a modo de información, que es el código, para que pueda compartirse-; se requieren 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*”.

E. Almacenamiento

Aunque también se le denomina en la literatura “retener”, es preferible nombrar al proceso, almacenar, que significa guardar o depositar elementos en un sitio específico, porque retener constituye un término más temporal y a su vez, aunque parezca contradictorio, no parece tener otro fin que estancar o impedir el movimiento del conocimiento, algo que no resulta del todo errado si se mira desde el punto de vista que el conocimiento no fluye hacia el entorno o se produce su pérdida. No obstante, tras el objetivo que se persigue con esta definición y en consideración al resto de las acciones que debe propiciar, 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. Es importante destacar que 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:

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

F. Difusión

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

Este proceso 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 (*best practices*).

Se distinguen como vías y medios:

- Los grupos de intercambio, los grupos de investigación.
- Los círculos de calidad, las comunidades de práctica.
- Las visitas interdepartamentales.
- Los eventos de aprendizaje para compartir conocimientos específicos y experiencias, los sistemas de comunicación de respuesta a largo plazo (correo) o inmediata (chat, foros y listas de discusión, vía telefónica, etc.).

Este proceso 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 (por ejemplo, las jerarquías y culturas), de tiempo (real e histórico) y de espacio (como ocurre cuando las oficinas están dispersas y las interacciones con los “*stakeholders*” son externas).

G. 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 gestión del conocimiento, 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. Como se aprecia en las fases de identificación y adquisición en la literatura examinada y la propia vida, el conocimiento puede encontrarse (implícito o explícito) en cualquier lugar. Este activo es el que alimenta el capital intelectual,⁵ porque constituye la materia prima para “la innovación, la creación de nuevo conocimiento y convertir ideas en valiosos productos y servicios”.⁶

En la propia gestión del conocimiento se manifiesta su aplicación. Por ejemplo, compartir puede considerarse como una forma de utilización del conocimiento. Se utiliza para codificar y decodificar el conocimiento y para desarrollar cada uno de los otros procesos de la gestión del conocimiento; 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.

Según *Ponjuán*,⁷ la aplicación del conocimiento es el objetivo primordial de su gestión, y puede dividirse en dos grupos:

1. Con el fin de mejorar las actividades, se remite a las zonas sensibles de perfeccionamiento.
2. Las acciones para entender mejor lo que existe, lo que ocurre y cómo utilizarlo eficientemente.

De cualquier modo, 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. A causa de esto, se sintetiza lo planteado en pos de tres objetivos principales:

- Solucionar problemas de los procesos cotidianos de la organización.
- Lograr eficiencia en los aspectos esenciales de la organización.
- Y algo que constituye uno de los mayores retos en la actualidad: innovar para obtener ventajas competitivas y un buen posicionamiento en el mercado.

H. Medición

El accionar eficiente de los procesos de la gestión del conocimiento sin dudas contribuye a elevar considerablemente el capital intelectual de las organizaciones, concepto de base económica, que se ha desarrollado en el mundo organizacional, al punto de que las organizaciones constantemente buscan identificar nuevos métodos para medirlo. Por este 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.

Es por ello que uno de los procesos fundamentales en la gestión del conocimiento es la medición de sus procesos 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 su valor frente a un mercado cada vez más exigente y conocedor, para luego trazar estrategias dirigidas a su aprovechamiento o incremento.

Cuando se comenta sobre la medición del conocimiento, siempre se piensa en la medición del capital intelectual; de hecho los modelos que existen al respecto apuntan a su medición, no obstante resulta útil y necesario medir el desempeño de los procesos del conocimiento y con los resultados obtenidos, potenciar los resultados de la gestión del conocimiento en las organizaciones y a 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.

Se entiende como medición la "acción y efecto de medir", "determinar una cantidad comparándola con otra".⁸ Existen actualmente polémicas sobre la "medición" como el termino mas apropiado y, aunque se considera que estas se asocian fundamentalmente con la formación de los autores que tratan el tema, existe un consenso generalizado en la literatura especializada en llamarlo "medición del conocimiento". No obstante, autores importantes como *Probst*, plantean que no es posible "esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación".⁴

"La misión de la medición consiste en evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas a las prácticas de la gestión del conocimiento con respecto a su aporte al desarrollo organizacional, para constatar en el terreno los resultados asociados a las variables que se han establecido en los criterios de desempeño".⁹ Por tanto, con independencia del termino utilizado, prima la valoración de la medida del cumplimiento de los objetivos del conocimiento y no de los aspectos financieros como aluden algunos métodos, aunque evidentemente de una buena gestión del conocimiento depende el aumento del capital intelectual y por consiguiente, la retribución en ganancias importantes para cualquier organización.

La importancia de la medición en la gestión del conocimiento está determinada por las actividades que permite (*Rodríguez M. Medición del conocimiento. Aspectos teóricos. [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2005*):

- Conocer qué 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. Sin embargo, las tendencias actuales giran en torno a este último. En los últimos años, han proliferado herramientas conocidas como *Modelos de medición del capital intelectual*, que difieren unos de otros en algunos aspectos como resultado de los objetivos que persiguen, la entidad a la que responden, la época en que se desarrolla, la formación profesional de los autores entre otros elementos.

En esencia, las variaciones radican, desde el punto de vista estructural, en el modo de agrupar y subdividir los componentes del capital intelectual y funcional, en el resultado final de la medición: aquellos que tienen como finalidad principal medir los activos intangibles de una organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información sobre su capital intelectual para posibilitar la adopción de decisiones de gestión, “*no son estrictamente modelos de medición y gestión del capital intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa que contemplan, en alguna medida, la dimensión intangible de las organizaciones*” (Rodríguez M. Medición del conocimiento. Aspectos teóricos. [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2005).

Estos modelos generalmente suelen apoyarse en indicadores no financieros que constituyen el instrumento por excelencia de la medición; ellos ayudan a interpretar y demostrar el cambio en la organización”, porque permiten determinar de forma más precisa el comportamiento de la variable a la que responden. A su vez, los mencionados instrumentos de medición “permitirán “ver” la evolución de estos indicadores y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos”.⁹

Igualmente existen grandes dificultades en relación con las mediciones:

- Se prefieren las medidas cuantitativas, y no las cualitativas. Sin embargo, la información cualitativa como la satisfacción del usuario o cliente puede ser más significativa para el desarrollo futuro de la organización que la información puramente cuantitativa. Aunque el ideal es la vinculación entre ambas.
- 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 qué 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.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN

Las ideas y opiniones más comunes sobre la introducción y la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones de información en el país pueden describirse como sigue (*Castañeda D.* Propuesta de un esquema procesual que guíe a la gestión del conocimiento en las instituciones cubanas de información. [Tesis para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006):

Diversos expertos concuerdan unánimemente en que la gestión del conocimiento en las instituciones de información generalmente no se realiza, a pesar de ser muy necesaria para mejorar el desempeño que a largo plazo favorece a su mercado meta y por constituir una labor inherente a ellas, porque parte de la misión de las organizaciones de información es el manejo intensivo de la información y, por tanto, del conocimiento.

Sobre los motivos por los cuales no se aplica este macroproceso en las organizaciones de información también coinciden de algún modo los especialistas. Estos refieren como factor crítico, la posición que adoptan los profesionales de la información que forman parte de ellas. Estos se encuentran altamente capacitados para desarrollar el proceso; sin embargo, en algunos casos, no la reconocen en los marcos de la profesión, en otros, ni siquiera tienen conciencia de la existencia de la disciplina. No obstante, algunos creen que la realizan cuando no pasa de ser una incipiente gestión de información.

En cuanto a las barreras objetivas que impiden realizar los procesos de la gestión del conocimiento en las entidades de Información, algunos especialistas se refieren a factores orgánico- funcionales como la errada proyección pasiva de las bibliotecas públicas, la falta de una estructura bien conformada, la desorientación en algunos centros de información que funcionan como bibliotecas o los museos que aún no se reconocen, incluso por muchos de los profesionales de la información como un tipo de unidad de información. Sin estos componentes elementales bien establecidos previamente, no es posible pretender el enfoque hacia una rama tan controvertida que requiere aún como mínimo de bases organizacionales bien establecidas.

Igualmente, se han mencionado elementos importantes del factor humano; estos, en ocasiones, impiden su desarrollo y desenvolvimiento, debido a la falta de liderazgo, la existencia de modelos mentales obsoletos y el poco dominio de la gestión y las nuevas tecnologías de información y comunicación. Se pretende mejorar los servicios 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. Los miembros de dichas instituciones 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.

Los expertos coinciden en la necesidad de realizar cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento en las instituciones de información igual que en el resto de las organizaciones, porque a todas las une en causa, la necesidad de generar valor y la gestión de este activo es el camino más adecuado actualmente y en el futuro que se avizora. La gestión del conocimiento es un enfoque gerencial y, por tanto, no existe distinción alguna, sólo se requiere estar consciente de la necesidad de su

implementación. No la marca el sector laboral o profesional 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 instituciones de información.

En referencia al proceso de medición específicamente se obtuvo el siguiente resultado. El 57 % de los encuestados consideró que cuando se habla de medir el conocimiento en las organizaciones se refiere a la medición del capital intelectual de la organización y el 43 % afirma que se relaciona con la medición de los procesos de la gestión del conocimiento. Solo el 7 % considera otras mediciones o la falta de la necesidad de medir en ningún aspecto. No obstante, la inclusión de este proceso en la gestión del conocimiento, sólo se consideró “importante”, porque su ejecución es prácticamente nula o sólo se identifican como determinados indicadores que permiten seguir determinadas funciones, pero no constituye la práctica habitual.

Con referencia a la realización de la medición como proceso, el 85 % considera necesario un modelo propio, algo que ha demostrado la práctica internacional y que concuerda en el sentido de que cada organización mantiene sus especificidades en cuanto a la gestión propia del conocimiento. Sin embargo, se evidencia un desconocimiento de los modelos internacionales que podrían aportar elementos significativos a la hora de abordar este tema. Cada institución debe manejar sus propios indicadores sobre la base de que el conocimiento es propio de cada organización, pero la esencia del método podría contribuir a proporcionar una coherencia y experiencia importante en el proceso. No obstante, un 35 % expresa la necesidad de indicadores aislados; ello demuestra que ciertos individuos, aunque una minoría, no observan esta actividad como algo de rigor que exige la actividad gerencial en toda su expresión. Un 14% consideró el apoyo en los modelos internacionales.

Con respecto al proceso de retroalimentación con vistas a obtener mejoras a partir del proceso de medición, el 80 % de los encuestados opinó que debe estar condicionado por el intercambio con los *stakeholders* (necesidades, quejas, sugerencias). Aunque estos tienen determinada influencia en la organización, las mediciones también deben estar condicionadas por elementos internos de la organización y el funcionamiento y desarrollo de sus procesos específicos. El 50 % opinó sobre la necesidad de una comparación periódica de los resultados con los objetivos del conocimiento y, en menor medida, el 28 %, se refirió a evaluaciones parciales, sistemáticas y finales de los procesos del conocimiento. Los resultados evidencian que no existe un consenso entre las organizaciones que gestionan el conocimiento en cuanto al proceso de medición.

MODELOS DE MEDICIÓN Y SU APLICACIÓN EN LAS ENTIDADES DE INFORMACIÓN

Como se planteó anteriormente, en los últimos años, se han desarrollado diversos modelos de medición, que representan un significativo aporte para determinar el valor de los activos intangibles. Ellos avanzan de forma acelerada porque, cada vez con más énfasis las organizaciones, crean métodos propios para medir su capital intelectual (*Sánchez I. Metodologías para medir el conocimiento en organizaciones de Información. [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006).*

Con el objetivo de desarrollar una comparación entre las metodologías identificadas para la medición del conocimiento, que puedan ser aplicables a las organizaciones de información, se realizó una aproximación a ciertos aspectos relativos a los sistemas de información y que concluyó con una breve caracterización de las organizaciones de información como sistemas de información con la finalidad de obtener criterios al respecto (*Sánchez I. Metodologías para medir el conocimiento en organizaciones de Información. [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006).*

Se consideraron los elementos esenciales de los sistemas de información y la caracterización de las organizaciones de información como sistemas, donde se demostró que estas definiciones concuerdan con los elementos que se abordaron en las metodologías de medición que se identificaron para el estudio.

Estas metodologías se diseñaron en general para aplicarse en organizaciones que también representan sistemas. Están muy vinculadas con la acción de las personas como capital humano. De igual manera, intentan valorar un capital estructural que se relaciona con la tecnología en su más amplia definición. Asimismo, se orientan a la satisfacción de sus usuarios/clientes, que constituye el capital cliente. En esencia, estos elementos le permiten valorar la interrelación del ambiente interno y externo en función de lograr organizaciones competitivas. Esta reflexión permite concluir que, con independencia de que estas metodologías no se diseñaron para entidades de información específicamente, tratan de valorar elementos convergentes de las organizaciones como sistemas que tributan a elevar el capital intelectual de las organizaciones sean de información o de otro tipo (*Sánchez I. Metodologías para medir el conocimiento en organizaciones de Información. [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006).*

CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES PARA DETERMINAR CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS DE LAS METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN

Entre las 35 metodologías consideradas como las importantes, 10 se seleccionaron 19 con suficiente bibliografía. Se identificaron 4 aspectos esenciales (*Sánchez I. Metodologías para medir el conocimiento en organizaciones de Información. [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2006).*:

1. Objetivo fundamental a la que se orientan las metodologías existentes y el objetivo esencial que prima en las organizaciones de información.

Las organizaciones de información tienen como objetivo satisfacer las necesidades de información de su entorno. Para cumplirlo es necesario realizar una serie de procesos que permitan obtener un resultado final.

1. Elementos fundamentales y más genéricos que están presentes en las organizaciones de información como sistemas de información: personas,

procesos, usuarios -que abarcan de manera general al ambiente interno y externo- de las entidades presentes en las metodologías de medición existentes.

2. Los enfoques a los que responden estas metodologías (gerencial, tecnológico y financiero) y sobre la base de considerar el enfoque gerencial el mas adecuado a las organizaciones de información.

En las metodologías existentes, priman diversos enfoques; no obstante, se considera que debe primar el enfoque gerencial en las organizaciones actuales con independencia de su tipología. Este enfoque prioriza la integración de los valores cualitativos y cuantitativos en la organización y se apoya en indicadores que, al estar en correspondencia con la estrategia trazada por la organización, confirman el valor que tienen ellos tienen. Además, incorporan en sus propósitos, como lidiar con la cultura, la motivación, para crear un ambiente que fomente la innovación de los empleados para lograr un mejor funcionamiento de los diferentes procesos organizacionales.

1. Instrumento de medición, según los tipos de indicadores utilizados para la medición: cualitativo y cuantitativo.

Sobre la base del enfoque gerencial que se ha considerado como patrón ideal para las organizaciones de información, se trata de vincular indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos en pos de generar mejores resultados de medición, donde su combinación permite lograr obtener una visión más general del estado actual de la organización.

RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN Y LAS METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN

Los sistemas de información se fundamentan en la comprensión y comportamiento de sus componentes, los cuales se relacionan con los componentes del capital intelectual que miden estas metodologías.

El capital intelectual se divide en tres categorías, según la clasificación de *Steward*,¹⁰ que, a continuación, se relacionan con los componentes de los sistemas de información.

Capital humano	Personas
Capital estructural	Procesos
Capital cliente	Ambiente externo

CONVERGENCIAS

Entre las convergencias fundamentales se encuentran:

- Objetivo principal: Las metodologías analizadas se plantean generalmente como objetivo demostrar el valor del capital intelectual.
- Personal: El total de ellas enfatizan en la valoración del personal como motor impulsor en las organizaciones.
- Procesos: El total de las metodologías destacan la valoración de los procesos de la organización como elemento clave en el accionar y desenvolvimiento de las tareas y funciones.
- Ambiente: Todas estas metodologías miden sus relaciones con el ambiente externo (usuarios/clientes, competidores, proveedores, marcas) porque es este

quien precisamente retroalimenta a la organización sobre el impacto de sus salidas al mercado.

- Enfoque: Las metodologías responden a un enfoque determinado. Estos responden básicamente al contexto organizacional al que responden.
- Indicadores: La totalidad de las metodologías utilizan como instrumento de medición por excelencia los indicadores de medida.

Estos indicadores sólo varían en la manera en que se abordan.

DIVERGENCIAS

Entre las divergencias esenciales se hallan:

- Objetivo principal: Entre las metodologías varía la forma en que se mide el capital intelectual, porque cada una se apoya en sus propios pasos y estos los condiciona la organización donde se aplique.
- Personas: Algunas metodologías enfatizan en la preparación del personal y la cultura organizacional; otras en función de sus resultados, y otras a partir de las competencias
- Procesos: En general puede decirse que algunas de las metodologías miden el funcionamiento de los procesos en la organización, otras destacan la tecnología y los sistemas de información y comunicación, otras, los procesos de creación de valor y algunas, los procesos de dirección.
- Ambiente: Todas las metodologías miden sus relaciones con el ambiente externo (usuarios/clientes, competidores, proveedores, marcas). Su diferencia radica fundamentalmente en la manera de abordarlo específicamente, sobre la base de la turbulencia del entorno y un mercado cada vez más exigente y cambiante.
- Enfoque: En su mayoría, las metodologías se orientan hacia el enfoque gerencial y, en menor medida, hacia un enfoque financiero-contable.
- Indicadores: Igualmente, en su mayoría, se apoyan en la combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir sus recursos intangibles y, en menor medida, en indicadores cuantitativos.

CONCLUSIONES

1. La gestión del conocimiento constituye la piedra angular de las organizaciones modernas.
2. Las organizaciones de información constituyen organizaciones altamente capacitadas para realizar la gestión del conocimiento.
3. Los procesos de la gestión del conocimiento son susceptibles de abordarse en las organizaciones de información.
4. Constituye una prioridad de los profesionales de la información, incentivar la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones de información.
5. El proceso de medición debe tratarse con énfasis y rigurosidad como parte esencial de la gestión del conocimiento.
6. Se evidencia que, en su mayoría, los métodos internacionales de medición del conocimiento pueden constituir un referente importante para aplicarse en las organizaciones de información, según sus particularidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wiig Kart M. Comprehensive knowledge management. Working paper KRI. Revisión 2. 1999. Disponible en: <http://www.krii.com> [Consultado: 23 de octubre del 2006].
2. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company. Odford: Oxford University Press; 1995. p. 58.
3. Van der Spek R. The Knowledge Strategy Process. Handbook on Knowledge Management. Kentucky: University of Kentucky; 2002.
4. Probst G, Raub S, Romhardt K. Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación; 2001. p. 99.
5. León Santos M. Reflexiones en torno a la medición del conocimiento en pos de la mejora en las organizaciones. En: ICOM. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2004.
6. Skyrme DJ. Developing a Knowledge Strategy. Disponible en: www.skyrme.com/dsa/david.htm [Consultado: 12 de agosto del 2006].
7. Ponjuán Dante G. Gestión del Conocimiento. La Habana. Félix Varela; 2005.
8. García Pelayo RG. Pequeño Larousse Ilustrado. Buenos Aires: Larousse; 1993.
9. Peluffo MB, Catalán Contreras E. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector publico. Santiago de Chile: CEPAL; 2002. Disponible en: <http://www.Preval.org/documentos/00427.pdf> [Consultado: 15 de noviembre del 2006].
10. Stewart T. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica; 1998.

Recibido: 29 de enero del 2007. Aprobado: 9 de febrero del 2007.

MsC. Magda León Santos. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Calle G No.506 entre 21 y 23. El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. CP 10 400. Correo electrónico: magdaleon@infomed.sld.cu

¹**Máster en Gestión de Información en las Organizaciones. Profesora Asistente. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.**

²**Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Centro de Informática para la Cultura. Cuba.**

³**Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Consumimport. Cuba.**

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo teórico.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

SISTEMAS DE INFORMACIÓN; GERENCIA DE INFORMACIÓN,
CONOCIMIENTO.

INFORMATION SYSTEMS; INFORMATION MANAGEMENT; KNOWLEDGE.

Según DeCI²

SISTEMAS DE INFORMACIÓN; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

INFORMATION SYSTEMS; KNOWLEDGE MANAGEMENT.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>