

## Medición del conocimiento en las organizaciones de información

### Knowledge measurement in the information organizations

Magda León Santos,<sup>1</sup> Gloria Ponjuán Dante<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias de la Información. Departamento Bibliotecología y Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba.

---

#### RESUMEN

Se exponen los criterios de diversos autores sobre el tratamiento del sistema de capitales en las organizaciones de información. Se presentan los indicadores de medida más utilizados y algunas aplicaciones prácticas de modelos para la medición del capital intelectual en esta clase de organizaciones. Finalmente, se analiza el papel del profesional de la información ante el desafío de la medición del capital intelectual.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, capital intelectual, capital social, capital cultural, organizaciones de información, profesionales de la información.

---

#### ABSTRACT

Criteria of different authors are exposed about the treatment of the system of capitals in the organizations of information. The most frequently used indicators of measurement are presented as well as some practical applications of models to measure the intellectual capital in these kinds of organizations. Finally, the role of the professional in the measurement of the intellectual capacity in the information is analyzed.

**Key words:** Knowledge management, intellectual capital, social capital, cultural capital, information organizations, information professionals.

En años recientes, diferentes modelos han reconocido la contribución de la medición a la gestión del conocimiento. Estos modelos se originaron básicamente en el sector empresarial y han comenzado a extenderse a otros tipos de organizaciones (gubernamentales, académicas, etc.), a partir de la percepción de la importancia del conocimiento como activo crítico en la producción de resultados y en el quehacer de las organizaciones con visión de futuro. El factor humano constituye la base de toda organización y aporta el conocimiento profesional que sustenta el proceso productivo, la toma de decisiones estratégicas y el cambio. Provee, además, a la organización de dinamismo y flexibilidad para enfrentarse a la realidad que nos impone un ambiente cada vez más cambiante y exigente.

Desde hace algún tiempo, las organizaciones de información comenzaron a manifestar su preocupación al respecto e iniciaron sus propias investigaciones sobre el tema. Para ellas, tal vez más que para otras organizaciones porque es este su objeto social fundamental el conocimiento también ha pasado a ocupar un lugar determinante. Esto conduce a la necesidad de una gestión efectiva con vista a obtener ventajas frente a un mercado creciente en exigencia y que reclama el perfeccionamiento de los procesos, productos y servicios de información. Por estas circunstancias, adquieren especial relevancia para el desarrollo de las organizaciones que gestionan información/conocimiento y su posicionamiento en función de los nuevos desafíos de la sociedad, la coherencia de sus procesos y su medición como elemento integrador de estos. La medición revela, facilita, la interpretación de los hechos; permite conocer si se cumplen o no los objetivos de la gestión del conocimiento, tomar decisiones y trazar las pautas fundamentales a seguir con vista a lograr una gestión eficiente de los procesos de identificación, adquisición, retención, utilización y distribución de este valioso recurso.

De la premisa que establece: "lo que no se mide no se puede gestionar",<sup>1</sup> se desprende la necesidad de disponer de modelos de análisis y medición que operen en forma sistémica y que permitan articular las influencias que se producen entre los elementos en el proceso de gestión. La medición de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento constituye entonces un paso muy importante en el quehacer de las organizaciones.

La aplicación de los modelos de medición de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las organizaciones de conocimiento potencia el desarrollo y desenvolvimiento del sector de la información; permite valorar la eficacia de la gestión de su gestión y ordenar las diferentes actividades de la organización con una visión y una estrategia basada en la información.

## **MEDICIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN**

Pocos son los estudios disponibles sobre los temas relativos a la medición del conocimiento en organizaciones de información. Algunos autores, como *Koenig* (1997), *Loughridge* (1999), *Choo* (2000), *Eden y Bierman* (2002), *Teng y Sulliman* (2002), *Laysell* (2003), *Chen* (2004), *Nicholson* (2004), *Huotari y Livonen* (2005), *Missingham* (2005), *Henczel* (2006) y *Spinello* (2007), desde diferentes perspectivas, analizan aspectos que se acercan a la medición del capital intelectual.<sup>2-13</sup> No obstante, no se conocen modelos para la medición del capital intelectual diseñados en particular para organizaciones especializadas en información. Básicamente se tratan, a partir de la filosofía de los métodos

reconocidos en la literatura, de algunos aspectos para medir determinadas áreas o problemas puntuales o sólo se realizan reflexiones en torno a la temática.

Los métodos de medición más representativos se han incorporado de alguna manera a la medición del capital intelectual en las organizaciones de información, donde el sistema de capitales tiene una composición propia, que puede descomponerse como sigue:

- *Capital humano*: Profesionales de la información (conocimiento y habilidades en el uso y manejo de la información y el conocimiento, tanto en entidades de información para el sector público orientadas a un capital social, como en el contexto empresarial, con un papel imprescindible en la creación, desarrollo y uso de la información y el conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, que se enfoca a un capital relacional).
- *Capital estructural*: Incluye los sistemas de información y comunicación, la tecnología (hard y soft) en su más amplia acepción, los procesos, metodologías de trabajo, las fuentes, las colecciones de documentos valiosos y únicos, así como los sistemas de gestión. Este capital, en su interacción con el capital humano, genera productos y servicios que se proponen elevar la eficacia y la eficiencia interna de la organización.
- *Capital relacional*: Vincula los resultados de los componentes anteriores en la relación con los usuarios/clientes y el resto de los *stakeholders*<sup>4</sup> de la organización, para responder a las más variadas demandas y necesidades de información. Potencia el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones en las organizaciones y genera un impacto en la sociedad.

*Huotari y Livonen* (2005) consideran que las organizaciones especializadas en información tienen que desarrollar y renovar su especialización y centrarse en el desarrollo de las competencias que les permitan realizar las tareas con mayor eficacia y, por tanto, potenciar su papel en la sociedad del conocimiento. Igualmente, merece atención el tránsito de estructuras tradicionales que entorpecen la nueva visión de las organizaciones de información hacia estructuras renovadas para cumplir con su misión y que sirvan de apoyo a una toma de decisiones efectiva. Esto las conduce a concentrar sus esfuerzos en acciones y estrategias para aumentar la responsabilidad social y la efectividad. Igualmente, la relación entre la organización y sus *stakeholders* proporciona una nueva perspectiva en la naturaleza de las relaciones basada en la confianza y la continuidad. Cuando esta relación se convierte en una asociación, se logra un mayor interés en la creación de valor y una mayor eficiencia. El resultado de las relaciones entre la organización y los *stakeholders* constituye el reto más importante para la organización de información, porque busca aumentar su impacto estratégico.<sup>4</sup>

*Lee* (2005) considera que las organizaciones especializadas en información experimentan cambios drásticos en el contexto de la sociedad del conocimiento. El nuevo papel de estas organizaciones es el de centros de aprendizaje y conocimiento para sus usuarios en sus respectivas comunidades. Como organización de aprendizaje, deben involucrarse intensivamente en la gestión de información y el conocimiento y tributar al capital social. Al contrario de las organizaciones de corte comercial, cuya meta para la gestión de conocimiento es la obtención de ventajas competitivas, la misión más importante de estas organizaciones se centra en extender el uso y el acceso de la información y el conocimiento a sus usuarios.<sup>14</sup>

Wen (2005) se refiere al aumento de las expectativas por parte de los usuarios de las organizaciones de información, básicamente por el avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la explosión del conocimiento en la sociedad actual. Estas organizaciones han sentido la necesidad de establecer un balance entre la carencia de recursos y presupuestos y el aumento de las demandas por parte de sus usuarios. Por consiguiente, han tenido que comenzar a identificar la necesidad de operar eficazmente sólo con sus recursos financieros y humanos.<sup>15</sup>

Teng y Sulliman (2002) esbozan cómo la gestión del conocimiento es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector al que tribute, y reflexionan en torno a que esta es la guía que permite a las organizaciones capturar, registrar y medir los activos intelectuales de la organización, la aplicación de las mejores prácticas y la generación de beneficios organizacionales.<sup>8</sup>

Tang (2002) considera que el conocimiento se ha convertido en la fuerza conductora para el desarrollo social y en un factor importante de producción en el sistema socioeconómico imperante, y que propicia un marco para el desarrollo de las organizaciones de información en general en este contexto. La gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual se convierten entonces en una prioridad para ellas.<sup>16</sup>

Esta reflexión obliga a centrarse en una investigación y desarrollo efectivo del conocimiento, en la creación de las bases del conocimiento, en la participación e intercambio del conocimiento entre el personal de las organizaciones de información, en la formación del personal y en la búsqueda de una mayor agilidad para convertir el conocimiento tácito en explícito. Igualmente, los modelos de medición más reconocidos muestran determinadas pautas que permiten extrapolar estos temas a las organizaciones de información. Tanto el desarrollo de modelos propios como su aplicación permiten identificar el valor de las organizaciones de información, medir los resultados que se derivan de los procesos de la gestión del conocimiento y obtener una orientación más efectiva y eficiente hacia ventajas sostenibles de actuación en el tiempo en los ambientes hacia los que tributan.

Huotari y Livonen (2005) definen el papel de las organizaciones de información en diversos contextos a partir de tres procesos de la gestión del conocimiento:<sup>4</sup>

1. *Procesos de generación de conocimiento*: crean el nuevo conocimiento que impulsa la innovación. El nuevo conocimiento permite a la organización extender sus capacidades a nuevos productos o áreas de servicios o mejorar los existentes.
2. *Procesos de conocimiento productivo*: se utilizan como base para generar nuevos productos o servicios o mejorar los existentes. Las entidades de información desempeñan un nuevo papel en el apoyo al desarrollo de nuevos productos y servicios basados en sistemas de gestión de información y conocimiento eficientes para la toma de decisiones.
3. *Representación del conocimiento*, permite transferir el conocimiento a los consumidores. Se pone a su disposición la información y el conocimiento y esto genera beneficios e impactos importantes en la comunidad usuaria o en la sociedad. También fortalece las redes de conocimiento y comunidades de práctica.

Existe, por tanto, una relación entre los procesos de la gestión del conocimiento y las tres dimensiones que componen el capital intelectual de las organizaciones de información: un profesional de la información, competente; un capital estructural, que representa los procesos que facilitan el uso de la información y el conocimiento; un capital relacional, que se ocupa de hacer accesible la información y el conocimiento para la toma de decisiones, la investigación y la innovación en cualquier contexto organizacional.

*Missingham* (2005) afirma que en las dos últimas décadas la investigación y los estudios acerca del valor de los intangibles en las organizaciones de información han adoptado nuevos enfoques, y con esto ha aumentado su alcance y aplicación. Cada vez se dispone de modelos más sofisticados para los sistemas de medición. La valoración en las organizaciones de información, en el contexto de la economía del conocimiento, se ha orientado a la medición del rendimiento y a conocer cómo han contribuido estas al desarrollo del capital social. Estos estudios han evolucionado hacia una valoración centrada en la eficacia y la eficiencia, y se han orientado a la medición del rendimiento organizacional a partir de la determinación de los recursos humanos y materiales disponibles, del análisis de la responsabilidad financiera ante la búsqueda de un nuevo valor que no se percibe por los usuarios para los productos y servicios generados y que proporcionan información relevante para la toma de decisiones de las organizaciones.<sup>5</sup> *Nicholson* (2004), a partir del análisis sobre la medición del capital intelectual en las organizaciones de información, define dos grandes perspectivas:<sup>11</sup>

1. *Perspectiva interna (organización)*: en la que se encuentran los profesionales de la información, procedimientos, estándares y sistemas, alineados con la misión, los objetivos, la estrategia, la cultura y la estructura.
2. *Perspectiva externa (usuario)*: donde se ubican el uso del sistema orientado hacia los *stakeholders* y la satisfacción de sus necesidades.

Y considera, además, que el desarrollo de la profesión presenta otra nueva perspectiva relacionada con la utilidad del sistema para el usuario, quien percibe beneficios y genera un impacto en la sociedad.<sup>11</sup> En función de los elementos definidos en estas perspectivas, se logra un enfoque holístico en los procesos de medición, cuyo propósito se centra en un análisis que permite identificar los indicadores esenciales para la medida y contribuye a la comprensión del sistema.

Tradicionalmente, el desempeño profesional, la satisfacción de los usuarios, los procesos, las colecciones, su uso y el alineamiento estratégico se han conducido como procesos independientes. Esto no permite a los decidores de las organizaciones de información brindar una visión holística de las colecciones o sistemas de información, los servicios generados, el desempeño profesional y el impacto que estos provocan. La identificación de las relaciones entre estos procesos apoya el desarrollo de un marco holístico que permite la evaluación del sistema en su totalidad y no solo de las áreas problemáticas, sino de todas aquellas susceptibles de mejora. La identificación y el reconocimiento de las relaciones son vitales para el logro de un sistema de medición con una visión holística.

*Henczel* (2006) propone tres tipos de mediciones que responden a los servicios de las bibliotecas especializadas, y define tres categorías de mediciones:<sup>12</sup>

1. *Satisfacción de los clientes*: recopila los datos acerca de la satisfacción de los usuarios en relación con los servicios y recursos de

la biblioteca. La evaluación de estos elementos permite emitir juicios sobre la eficacia de los servicios existentes, niveles del personal, métodos de entrega y recursos. Igualmente, permite tomar decisiones acertadas acerca del desarrollo de nuevos servicios y el abandono de aquellos que no tienen valor reconocido o no se solicitan.

2. *Colecciones y su uso*: tradicionalmente, la medición del tamaño de las colecciones y el uso de recursos y servicios en el ambiente de la biblioteca especializada fue principalmente cuantitativo, con énfasis en las personas (cantidad, nivel etc.), presupuesto (para personal, colecciones, equipamiento, tecnología, espacio), tamaño de la colección física y electrónica (títulos, volúmenes, suscripciones, metros lineales, etc.), uso de los servicios electrónicos (bases de datos, revistas electrónicas, libros electrónicos, etc.) y el uso de servicios (préstamos interbibliotecarios, referencia, instrucción a los usuarios, etc.). En el ambiente de las bibliotecas especializadas, estas mediciones se emplean para justificar y tomar decisiones en materia de presupuestos, tecnología, equipamiento, personal y espacio, así como para obtener puntos de referencia (*benchmarking*) de sus servicios en comparación con otros similares. Una prioridad de vital importancia es la de ir más allá de lo cuantitativo e intentar valorar el impacto de los resultados. Las mediciones de las colecciones y de su uso no reflejan si los usuarios tienen acceso a los recursos más apropiados, ni su impacto en la eficacia de los procesos y la calidad de las salidas. Por eso, la adecuación o la mirada a los nuevos modelos de medición que enfatizan en los resultados, que se derivan de la interacción entre la perspectiva interna y externa de la organización, constituye un referente importante ante la perspectiva de la medición en las organizaciones de información.
3. *Alineación estratégica*: resulta importante la identificación de la organización como área clave de la estrategia organizacional. Esta forma de medición incluye la identificación de la información que es crítica para las tareas y actividades que realizan los miembros de la organización, y asegura que se provea en forma que complemente los flujos de trabajo existentes y las prácticas de uso de la información. Generalmente, los sistemas de medición tradicionales en las organizaciones de información desconocen al profesional de la información como elemento crítico de esta. Este constituye hoy día el elemento esencial para el logro de resultados significativos en estas organizaciones, y por eso la identificación de sus capacidades, habilidades y competencias constituye una prioridad. Los recursos humanos representan actualmente el factor crítico de éxito más importante.

En las propuestas referidas se pone de manifiesto el sistema de capitales, a partir de los modelos de medición, que involucran al capital humano con sus competencias; al capital estructural con sus tecnologías, procesos e infraestructura y al capital relacional con la orientación al mercado, la satisfacción de necesidades y la solución de problemas, alineado a toda la estrategia organizacional con el propósito de lograr resultados eficientes e identificar el rendimiento de la organización.

## INDICADORES DE MEDIDA EN LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN

*Nuut* (2006) identifica indicadores susceptibles de ser aplicados en las actividades del sector de la información. Plantea que estos se definen a partir de la identificación de los principales problemas que estas organizaciones enfrentan actualmente: la integración entre la vida institucional y el ambiente, el rendimiento e impacto de las actividades, la calidad del servicio y el papel de los profesionales de la información. Destaca, fundamentalmente, los indicadores de rendimiento, del impacto social y del profesional de la información:<sup>17</sup>

- El rendimiento lo refiere como la cantidad de productos/servicios que genera la organización a partir de sus inversiones en recursos humanos, físicos y financieros. Se identifican la cantidad, la calidad y los valores en función de la entrega del servicio. Enfatiza en la satisfacción del usuario como una valoración cualitativa del rendimiento de la entidad de información.
- El impacto lo define como las habilidades y el conocimiento que los usuarios de la unidad de información obtienen de los productos/servicios de información. Los resultados generados por los servicios y recursos involucrados y el valor económico tiempo ahorrado, efecto en la economía de una comunidad o de una empresa comercial, o de una institución de cualquier sector).
- El papel del profesional de la información en la actuación y desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades, así como su participación en la generación de los productos y servicios de información que respondan a las necesidades de información de los usuarios/clientes.

Otros autores, como *Missingham* (2005) y *Nicholson* (2004) estudian la aplicación de la medición del capital intelectual en las organizaciones de información y proponen indicadores de: eficiencia, eficacia, costo, beneficio, calidad, relevancia e impacto.<sup>5,11</sup> *Henczel* (2006) enfatiza en la necesidad de la valoración del rendimiento organizacional y del impacto que provoca la generación de productos/servicios de información, así como la actuación eficiente de los profesionales de la información en la consecución de los procesos de información y la satisfacción de los usuarios.<sup>12</sup>

Específicamente en el sector de la información, se han elaborado tradicionalmente guías y programas para la medición del desempeño y el comportamiento de las entidades de información. Estas se orientan más al diagnóstico organizacional, pero se evidencia una tendencia a la evolución de los indicadores de la identificación del valor organizacional. *Romcy de Carvalho* (1999), por ejemplo, expone indicadores sobre:<sup>18</sup>

- Contexto organizacional, referido esencialmente a la actuación y posicionamiento de la entidad de información en diferentes contextos.
- Análisis organizacional y administrativo, que describe los aspectos relativos a la documentación e información generada para el logro

eficiente de las actividades de la entidad y la consecución de los procesos.

- Análisis de los recursos organizacionales (humanos, financieros y materiales), que comprende el desempeño y la disponibilidad eficiente de estos recursos en función del cumplimiento de las actividades.
- Análisis de las colecciones, referente a la cobertura y la satisfacción de las necesidades y demandas de los usuarios/clientes. También incluye políticas y mecanismos de adquisición, control y desarrollo de colecciones.
- Análisis del tratamiento de la información, que se refiere a instrumentos de trabajo, métodos, procesos, patrones de desempeño, cumplimiento de las tareas.
- Análisis de productos y servicios, que incluye los manuales de diseño y su elaboración, normas, promoción y costos.
- Análisis de participación en proyectos corporativos, que se refiere a la personalización de los productos y servicios, potencialidades como sistema de información, inserción en los proyectos y la toma de decisiones a niveles organizacionales.

*Quijano* (1999) define la tendencia de los atributos o criterios a considerar en los procesos de evaluación de las unidades de información. Estos se agrupan en cinco enfoques o dimensiones principales:

1. *Cobertura*: se refiere la proporción que alcanza el servicio con respecto a la población atendida.
2. *Efectividad*: como concepto multidimensional relativo al grado en que se satisfacen los objetivos y metas de la unidad de información.
3. *Eficiencia*: se plantea como el costo de satisfacer las metas y objetivos, en función de los recursos.
4. *Costo*: En relación con la efectividad o los beneficios. Se refiere básicamente a los estudios para contrastar el impacto de un servicio, programa o actividad, con los costos.
5. *Calidad*: se basa fundamentalmente en el supuesto de que pueden alinearse las filosofías, conocimientos, actitudes y conductas de los componentes de la unidad de información para buscar una mayor satisfacción de los usuarios.

*Alonso, Echeverría y Martín* (1999), resaltan la medida del rendimiento en las organizaciones de información. Puntualizan en la utilización de indicadores, tanto de naturaleza cuantitativa como indicadores cualitativos, que permitan medir la satisfacción de los usuarios y del personal. Esto posibilita obtener una descripción más completa de todos los aspectos del rendimiento. Incluye indicadores de:<sup>20</sup>

- *Entradas (inputs)*: recursos introducidos en el sistema (personal, infraestructuras, equipamiento, presupuesto, colección).

- *Procesos*: las actividades que transforman los recursos en productos (adquisiciones, catalogación, referencia).
- *Actividad*: los productos y servicios creados por la entidad (acceso a los materiales, catálogo automatizado, respuestas en el servicio de referencia, uso y satisfacción del usuario con estos productos y servicios).
- *Resultados o de impacto*: el efecto de las actividades de la entidad en la comunidad (grado en el que el uso de la entidad afecta al aprendizaje del usuario/cliente).

Estos criterios, elementos o indicadores, aunque no fueron elaborados para la medición del capital intelectual en las organizaciones específicamente, tributan a la generación de resultados en estas y, por tanto, generan valor a ellas. Además, se evidencia una marcada tendencia a la valoración en entidades de información, a una filosofía de incremento y desarrollo del capital intelectual en aras del mejoramiento organizacional.

En síntesis, se afirma que la medida y valoración de las organizaciones intensivas en conocimiento a partir de la aplicación de indicadores como los relacionados, cubre la totalidad de los resultados organizacionales. Estos indicadores se orientan al incremento y desarrollo del capital intelectual en aras de obtener resultados relevantes en la interrelación entre los ambientes interno y externo.

La aplicación de los procesos de la gestión del conocimiento provoca una sinergia importante entre el desarrollo de los conocimientos y las habilidades del profesional de la información (capital humano, capital cultural y capital social) en la generación de productos y servicios de información de mayor calidad (capital estructural, capital cultural y capital social), y la satisfacción de las necesidades y demandas de los usuarios/ clientes, tanto para la obtención de beneficios e impacto social, como para la toma de decisiones estratégicas (capital relacional, capital cultural, capital social).

La obtención de resultados eficientes en las organizaciones de información, basadas en el uso intensivo de conocimiento, también contribuye a posicionar a los profesionales de la información en el contexto turbulento y dinámico de la sociedad del conocimiento.

## APLICACIONES PRÁCTICAS DE MODELOS PARA LA MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL EN ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN

De los modelos existentes actualmente, en organizaciones de información solo se conocen experiencias de aplicación del *Cuadro de mando integral* (BSC, por sus siglas en inglés). Básicamente, se ha aplicado en bibliotecas de universidades para la solución de problemas puntuales de carácter estratégico. En la esfera internacional se pueden mencionar las bibliotecas universitarias de Virginia (Estados Unidos), Munich y Bremen (Alemania); Bond (Australia) y Pretoria (Sudáfrica). En Cuba, *Charles* (2007) realizó un estudio en la Biblioteca Central «Rubén Martínez Villena», de la Universidad de La Habana.<sup>21</sup> Estas aplicaciones han valorado desde un punto de vista estratégico el desempeño de estas organizaciones bajo la adecuación de las perspectivas preestablecidas al mundo de las organizaciones de información en las universidades. Básicamente se han estudiado

cuatro perspectivas: usuarios, finanzas, procesos internos y aprendizaje y conocimiento:

1. *Usuarios*: representan el eje central de las organizaciones de información y a los que estas organizaciones orientan todos sus esfuerzos.
2. *Procesos internos*: son los procesos clave de las organizaciones, los que les permiten lograr sus objetivos. Estos procesos se analizan a partir de la cadena de valor que comprende el examen de todos los procesos primarios y de apoyo que interactúan para asegurar una oferta de información con alto valor agregado y la satisfacción de los usuarios.
3. *Aprendizaje y conocimiento*: se relaciona con el desarrollo del conocimiento organizacional para el logro de su misión y de sus objetivos estratégicos, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el mejoramiento continuo.
4. *Finanzas*: se enfocan hacia la gestión económica de sus actividades, por ser estas organizaciones esencialmente presupuestadas. Se intenta asegurar el uso rentable de los recursos en función de la generación de los productos y servicios de información.

La aplicación del *Cuadro de mando integral* en organizaciones de información comprende las áreas clave de la organización y responde a las necesidades del personal involucrado, de seguimiento y de medición del desempeño, los niveles de eficacia, calidad y el logro de una mayor comunicación en la organización. *Missingham* (2005) menciona otros estudios recientes acerca de la valoración económica del papel de las organizaciones de información:<sup>5</sup>

- En el año 2004, la *British Library* realizó un estudio para evaluar la contribución de la biblioteca a la economía. El estudio se basó en la determinación del valor obtenido directa e indirectamente por los ciudadanos de Gran Bretaña. Se utilizó una muestra de 2 000 individuos para determinar la demanda de los servicios de la biblioteca con respecto al presupuesto, la inversión en acceso, los tiempos estimados de respuesta y los costos generados por el acceso al servicio. El estudio demostró que la biblioteca británica genera un valor de alrededor de 4,4 veces en relación con el valor de su fondo público, lo que consolida la actuación de la biblioteca en beneficio de la economía.

- En el 2005, en las bibliotecas públicas en Carolina del Sur, Estados Unidos, se realizó un estudio para identificar el impacto económico de estas ante la sociedad. Fue realizado por la Escuela de Biblioteca y Ciencia de la Información de la Universidad de Carolina del Sur. Se dividió en dos partes: la determinación del valor percibido de las bibliotecas por el uso general y el uso comercial y de la inversión personal. Algunos de los resultados se relacionaban con:

- Mejora de la calidad global de vida.
- Refuerzo del amor a la lectura.
- Fuente de recreación y esparcimiento personal.
- Conciencia del aumento del valor de las propiedades locales.

- Contribución al éxito de los negocios.
- El acceso a la información y la disminución de los costos de cualquier actividad.
- Facilidad de la información para la toma de decisiones.

La segunda parte del estudio analizó el valor financiero del servicio proporcionado por la red de bibliotecas:

- El impacto económico directo de todos los gastos de las bibliotecas públicas.
- El valor del préstamo y el uso de libros, videos, casetes, CD, periódicos, revistas y otros materiales a los usuarios.
- El valor de servicios de la referencia a los usuarios.

Los resultados arrojaron que por cada \$1.00 gastado en las bibliotecas públicas por el estado y los gobiernos, estos recibían un beneficio de \$4,48:

- En el 2002, en la Universidad McGill, de Canadá, la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información promovió un estudio por encargo de la Biblioteca Nacional de Canadá (NLC, por sus siglas en inglés) para determinar el valor económico generado por estas organizaciones a los usuarios de la universidad canadiense y a los de las bibliotecas públicas. El análisis reveló un ahorro anual de 1,476 millones de pesos por las bibliotecas universitarias canadienses, y \$ 249 millones por las bibliotecas del sector público.
- En 2002, la Biblioteca Nacional de Nueva Zelanda realizó una investigación para medir el beneficio económico generado nacionalmente por el acceso a las bases de datos y el catálogo colectivo de la Biblioteca Nacional de Nueva Zelanda. El estudio cubrió el acceso, identificación y el suministro de las bases de datos. Se identificó un valor económico basado en una interpretación de impacto económico para un total aproximado de \$160 millones y de \$35 millones en la proporción del valor de los servicios con respecto al costo.

Los estudios referidos evidencian un énfasis marcado en la medición del valor generado y percibido de las organizaciones de información. A su vez, constituye una manera de identificar el rendimiento de estas organizaciones y generar acciones que les permita un mejor posicionamiento ante la sociedad. Se revela además como las escuelas de bibliotecología y ciencia de la Información de varios países han desempeñado un papel importante en la investigación del valor de los recursos intangibles para la sociedad.

## EL PROFESIONAL DE LA INFORMACIÓN ANTE EL DESAFÍO DE LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los profesionales de la información han estado inmersos durante años en los procesos de la gestión del conocimiento y en el capital intelectual. Su función elemental se puede ver desde dos dimensiones fundamentales:

1. *Como actor crítico y agente de cambio en la generación de ventajas competitivas en las organizaciones.* El reconocimiento de la importancia de la información para una organización y la percepción de que el capital intelectual puede considerarse y utilizarse como otras formas de capital son ideas básicas, defendidas desde hace décadas por la comunidad de los profesionales de la información. Estos son aspectos intrínsecos del modelo del profesional de la información. El reconocimiento de que el capital intelectual es útil solo hasta el punto donde la organización dispone de una estructura para desarrollarlo, mantenerlo, exhibirlo y entregarlo apropiadamente, la participación en el análisis de los competidores, la inserción en los estudios de inteligencia y el análisis de la información forman parte también de la labor de este profesional. El mayor reto del desempeño de un profesional de la información se encuentra actualmente en la evaluación de los activos de conocimiento que constituyen el núcleo estratégico de la gestión del conocimiento. Si la gestión del conocimiento y el capital intelectual son procesos interactivos continuos, su interrelación y medición permiten el rediseño e identificación de nuevas necesidades de conocimiento en la organización. Este aspecto precisa de la atención continua de la alta gerencia. Las conexiones de los especialistas de información y las contribuciones potenciales descritas anteriormente contribuyen a que este profesional se convierta en parte estratégica de la estructura organizacional. Este análisis ubica la actuación del profesional de la información en una posición ventajosa para formar parte del equipo de toma de decisiones estratégicas de la organización y facilita un posicionamiento de la profesión.
2. *Como actor en el propio posicionamiento de la profesión.* Esta dimensión involucra la interrelación entre el conocimiento tácito, explícito y cultural que poseen los profesionales de la información y que les permite su inserción en las organizaciones. En primera instancia, los profesionales de información poseen conocimientos tácitos vitales para la organización, que no solo se limitan a los necesarios para seleccionar, buscar y acceder a recursos de información; también poseen un *know how* (saber como) imprescindible para conocer y auditar con profundidad las necesidades de información de las personas y grupos en la organización; para asumir o participar en el análisis y evaluación de la calidad de la información y el desarrollo de productos informativos de todo tipo, así como para generar y ejecutar proyectos específicos y solucionar problemas. En este sentido, Choo (2000) subraya que el *know how* se vuelve cada día más imprescindible para el trabajo diario en las organizaciones.<sup>6</sup> No debe olvidarse tampoco su papel en la creación de competencias de información a todos los niveles de la sociedad, que contribuyen considerablemente a la elevación del capital social. Cada vez más los profesionales de la información y las

organizaciones intensivas en conocimiento participan activamente como miembros de los grupos de proyecto para ayudar a los equipos de trabajo a la solución de problemas y la identificación de nuevas opciones. Han acrecentado su papel como consultantes y entrenadores en fuentes especializadas, y como consejeros y asistentes en la selección de los recursos de información, sobre la base de que tradicionalmente este profesional se ha especializado en administrar y proveer acceso a los documentos y a la información. Esta habilidad se extiende al conocimiento explícito de la organización.

*Choo* (2000) define tres aspectos importantes que en este proceso lo hacen distintivo:

1. Evaluar el conocimiento creado por los empleados y que se puede identificar y codificar por medio de una taxonomía o modelo que describe los objetivos del negocio y los procesos de la organización.
2. Organizar y representar el conocimiento organizacional, que incluye ambos contenidos en el contexto que se requiera.
3. Codificar y representar el conocimiento que es accesible y se ha recuperado, pero que además facilita compartir, reutilizar, reflexionar y aprender.

Los profesionales de la información poseen conocimientos y entrenamiento para diseñar sistemas que reflejen las necesidades de información de la organización. Su vinculación con el conocimiento cultural consiste en la comparación de la forma y significación, así como de la identificación para el proyecto organizacional, del valor de la nueva información y el conocimiento.

Según *Davenport y Prusak* (2001), "el conocimiento cultural se relaciona con los comportamientos, creencias, valores que rigen en las organizaciones, y se basa en la experiencia, la observación y la reflexión acerca de la organización y de su ambiente. El personal comparte las creencias sobre el trabajo, las potencialidades principales, los usuarios, los competidores, los productos, la situación económico-social y otros. Estos sentimientos contribuyen a conformar los criterios empleados para emitir juicios, valorar alternativas, realizar cambios y evaluar propuestas y proyectos. El conocimiento cultural lleva a que los miembros de la organización interpreten la realidad y perciban la nueva información a partir de ciertos patrones culturales establecidos".<sup>22</sup>

El profesional de la información trabaja con el conocimiento cultural y contribuye con los suyos en diversas actividades. Gran parte de los profesionales de la información se involucran en los proyectos y en los procesos de toma de decisiones. Ayudan a evaluar, filtrar, interpretar mejor y ordenar la información para entender los problemas en su contexto; a esclarecer metas e identificar alternativas. Su acción proactiva cambia el modo tradicional de reaccionar ante los requerimientos de información y las decisiones sobre los hechos.

El trabajo con el conocimiento cultural es una actividad social, donde se construyen lazos para el intercambio, se crean y se conducen discusiones sobre la información que se recibe. Este profesional también se ha insertado en los estudios sobre la cultura y el comportamiento organizacional, por lo que los hace aptos, de alguna

manera, para manejar determinados criterios que permitan la consecución eficiente de las actividades estratégicas de las organizaciones a partir de estas valoraciones.

Owen (1999) señala que el profesional de la información debe desarrollar perfiles de varios tipos de objetivos de conocimiento que apoyen el trabajo específico, tales como:<sup>23</sup>

- *Tópicos individuales*: conocimientos relevantes para empleados en puntos específicos de la actividad del conocimiento que se desarrolla.
- *Tópicos de proyectos*: relativo a los grupos de proyectos.
- *Tópicos de contactos*: en función del intercambio con el medio externo.
- *Tópicos generales*: tareas específicas de la organización.

En esencia, se puede señalar que el profesional de la información desempeña un papel fundamental en toda organización, y en particular en las especializadas en los recursos de la información y el conocimiento. Este profesional posee competencias, que le permiten una actuación eficiente y eficaz ante los nuevos desafíos que impone la sociedad del conocimiento.

## CONCLUSIONES

La medición de la gestión del conocimiento permite identificar debilidades organizacionales y tomar acciones para incrementar y desarrollar el capital intelectual, con vista a su mejoramiento y la generación de valor. Las organizaciones de información no pueden quedarse al margen de las tendencias actuales en esta materia, porque ellas también requieren de un perfeccionamiento continuo para sobrevivir. Se observa una marcada tendencia a que el sector de la información participe activamente en estas reflexiones. Aunque no existen modelos concretos elaborados para este fin, se extrapolan los modelos más representativos y se elaboran propuestas propias de indicadores. Se observa una naciente introducción de aplicaciones prácticas para la medición del capital intelectual en organizaciones especializadas en la información. El profesional de la información es un componente crítico en la sociedad actual. Este profesional se inserta de manera natural por sus conocimientos y formación en los nuevos ambientes que impone la sociedad moderna. Se vislumbran dos perspectivas esenciales de actuación del profesional de la información: como actor crítico en la generación de ventajas competitivas en las organizaciones (agente de cambio) y como actor en el propio desempeño de la profesión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Probst G, Raub S, Romhardt K. Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación. 2001.
2. Loughridge B. Knowledge management, librarians and information managers: fad or future? *New Library World*. 1999; 100(1151): 245-53.
3. Layzell P. Management and the management of information, knowledge-based and library services. *Library Management*. 2003; 24(3): 123-59.

4. Huotari M, Livonen M. Knowledge processes a strategic foundation for the partnership between the university and its library. *Library Management*. 2005;26(6-7):324-35.
5. Missingham R. Libraries and economic value: a review of recent studies. *Performance measurement and metrics*. 2005;6(3):142-58.
6. Choo CW. Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know. *Library Management*. 2000;21(8):395-403.
7. Spinello RA. Intellectual property rights. *Library Hi Tech*. 2007;25(1):12-22.
8. Teng S, Sulliman H. Knowledge management and public libraries. *Aslib Proceedings*. 202;54(3):188-97.
9. Chen H. Digital library research in the US: an overview with a knowledge management perspective. *Program: Electronic Library and Information Systems*. 2004;38(3):157-67.
10. Eden P, Bierman C. Knowledge Access management and Library: Cataloguing and Web site reengineering. *Library Hi Tech*. 2002;20(1):90-103.
11. Nicholson S. Library services. *Journal of Documentation*. 2004;60(2):164-82.
12. Henczel S. Measuring and evaluating the library's contribution to organizational success. Developing a strategic measurement model. *Performance Measurement and Metrics*. 2006;7(1):7-16.
13. Koenig MED. Intellectual capital and how to leverage it. The bottom line. *Managing Library Finances*. 1997;10(3):112-8.
14. Lee HW. Knowledge Management and the Role of Libraries. Washington DC: CLIEJ: Asian Division. Library of Congress. 2005.
15. Wen S. Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach. Michigan: University of Michigan Library. 2005.
16. Tang S. Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI. En: XXI. 66th IFLA Council and General Conference. 2000 August 13-18 Jerusalem, Israel. Jerusalem: IFLA; 2002.
17. Nuut A. Evaluation of library performance: current developments in Estonia. *Performance measurement and metrics*. 2006;7(3):163-72.
18. Romcy de Carvalho MC. Guía de evaluación para la elaboración de diagnóstico organizacional. Brasilia DF: Instituto Brasileño de Información en Ciencia y Tecnología. 1999.
19. Quijano A. El enfoque sistémico en la evaluación de las unidades de información. 1999 [Consultado: 19 de enero de 2009].

Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187855>

20. Alonso Arévalo J, Echeverría MJ, Martín S. La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación. 1999 [Consultado: 19 de enero de 2009].

Disponible en:

[http://www.rebiun.org/export/docReb/biblio\\_alonsoarevalo\\_otros.pdf](http://www.rebiun.org/export/docReb/biblio_alonsoarevalo_otros.pdf)

21. Charles D. Utilización del Balanced ScoreCard en la planificación estratégica de la Biblioteca Central Rubén Martínez Villena de la Universidad de La Habana [Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. 2007.

22. Davenport T, Prusak L. Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education. 2001.

23. Owen JM. Knowledge management and the information professional. *Information services and use*. 1999;19(1):7-16.

Recibido: 12 de abril de 2009.

Aprobado: 30 de abril de 2009.

Dra.C. *Magda León Santos*. Departamento Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Calle G no. 506 e/ 23 y 21, El Vedado, Plaza de La Revolución, Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [magdaleon@infomed.sld.cu](mailto:magdaleon@infomed.sld.cu)

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo teórico.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

SISTEMAS DE INFORMACIÓN; GERENCIA DE INFORMACIÓN; CULTURA ORGANIZACIONAL.  
INFORMATION SYSTEMS; INFORMATION MANAGEMENT; ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

SISTEMAS DE INFORMACIÓN; SISTEMAS DE INFORMACIÓN; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; GESTIÓN EMPRESARIAL.  
INFORMATION SYSTEMS; KNOWLEDGE MANAGEMENT; ENTERPRISES MANAGEMENT.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004. Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz 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>

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, Ponjuán Dante G. Medición del conocimiento en las organizaciones de información. Experiencias prácticas y papel del profesional de la información. Acimed. 2009;19(6). Disponible en: Dirección electrónica de la contribución [Consultado: día/mes/año].

[\\*Se consideran \*stakeholders\* todos aquellos que tiene vínculos con la organización y que ejercen influencias en sus actividades y decisiones. Tienen intereses concretos en las actividades de la organización o le hacen demandas específicas.](#)