



## World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council

22-27 August 2004  
Buenos Aires, Argentina

Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>

---

**Code Number:** 089-S  
**Meeting:** 99. Knowledge Management  
**Simultaneous Interpretation:** -

### **Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Académica.**

Basado en la investigación “GC en los Servicios de Bibliotecas de la Universidad de Oxford (OULS)”.

#### **Tatiana White**

Vere Harmsworth Library (Estudios Americanos)  
Bodleian Library  
OULS  
Oxford, Reino Unido

---

### ***SUMARIO***

La Gestión del Conocimiento (GC) es una disciplina relativamente nueva en el ámbito de la biblioteconomía y de la gestión de la información, que se originó a principios de los noventa en el sector privado para ayudar a las empresas a sobrevivir en una atmósfera competitiva y en rápida evolución. El advenimiento de la llamada “revolución electrónica”, a través de la expansión de redes globales, ha acelerado el uso de la GC en multitud de organizaciones, incluyendo las relacionadas con la biblioteconomía y la documentación. En el siglo XXI, la GC se está convirtiendo en una herramienta crucial para proporcionar un servicio dinámico y efectivo a los usuarios de bibliotecas.

Mi ponencia, concentrándose en los elementos de la GC presentes en el ámbito académico, propone una distinción entre los conceptos de **información** y **conocimiento**, y apunta la necesidad de incluir la GC en la estrategia de la biblioteca con el propósito de retener el “Sepa-Como”, o conocimiento específico dentro de la organización para beneficio de profesionales y usuarios.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Capacidad de Aprendizaje de la Organización, Transmisión del Conocimiento.

# Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Académica.

Investigación sobre la Gestión del Conocimiento (GC) en el contexto de Oxford University Library Services (OULS)

Tatiana White  
August 2004



IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford. 1

¡Hola a todos!

En nombre del Departamento de la Gestión del Conocimiento y como su primera secretaria, me complace presentar mi ponencia sobre "Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Académica". Las principales fuentes para esta investigación han sido el estudio de caso de mi Maestrado en Biblioteconomía, "Gestión del Conocimiento en el contexto de OULS", combinado con siete años de experiencia profesional en la biblioteca Bodleian y en los Servicios de Bibliotecas de la Universidad de Oxford.

La Gestión del Conocimiento (GC) es una disciplina relativamente nueva en el contexto de la gestión de la información y de la biblioteconomía, que se originó a principios de los noventa en el sector privado para contribuir a la difícil supervivencia de las empresas en un ambiente de rápido cambio y competición creciente.

El advenimiento de la llamada "revolución electrónica", a través de la expansión de redes globales, ha acelerado de manera considerable el uso de la GC en diversas organizaciones, incluyendo bibliotecas y servicios de documentación. En el siglo XXI, la GC se está convirtiendo con rapidez en una herramienta crucial para proporcionar un servicio dinámico y eficaz a los usuarios de bibliotecas.

La Gestión del Conocimiento ha sido incorporada con éxito en servicios de información de sanidad y gubernamentales entre otros. Durante mis años de trabajo en una biblioteca académica y de investigación, he desarrollado un creciente interés en la

cuestión de la GC. La noción es de especial relevancia en OULS, debido a al proceso por el cual sus diversos servicios se están integrando en una única biblioteca.

*Transparencia 2*



## **Definición de Gestión del Conocimiento**

### **Mi definición de trabajo de Gestión del Conocimiento:**

GC es un proceso de creación, almacenaje, uso compartido y re-utilización del conocimiento de la organización (Sepa-Como), que hace posible que la organización alcance sus objetivos específicos.

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford. 2

Primero, creo que es apropiado dedicar una transparencia a qué entiende la gente por nuestro concepto de gestión del conocimiento. Si nos referimos a la literatura sobre el tema, comprobamos que varias definiciones han sido formuladas, y que generalmente se acepta que no existe una única definición para el término. Por lo tanto, tuve que comenzar mi estudio por articular una definición de GC, que considero es la expuesta en la siguiente transparencia (2). Esta definición se respalda en el contexto de OULS que he investigado como ejemplo práctico, y que explicaré en subsecuentes transparencias durante mi exposición.

La historia reciente de la estructura de las bibliotecas en Oxford se encuadra en una co-existencia de bibliotecas de investigación administradas por separado.

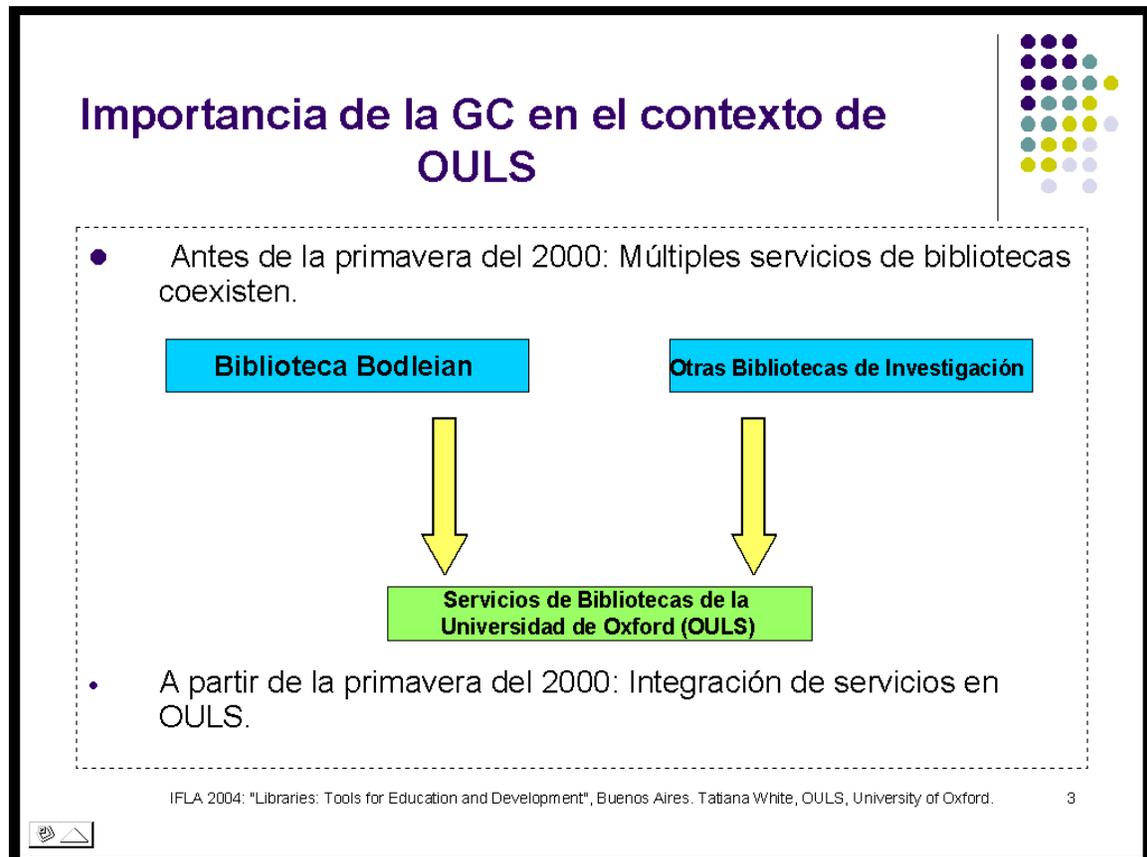
A finales de los noventa varios comités académicos se sentaron para discutir como la Universidad podía mejorar el servicio a sus lectores en el siglo XXI. La conclusión a estas discusiones fue la unión de las diversas bibliotecas independientes bajo una misma administración centralizada, constituyendo OULS.

Desde el principio estaba claro que tal integración supondría un desafío importante para los profesionales de dichas bibliotecas, ya que por su propia naturaleza, la Universidad

de Oxford contiene un número elevado de bibliotecas que ofrecen servicios muy distintos.

Dados estos cambios significativos en la dirección de los servicios de bibliotecas de la Universidad, la intención de mi investigación fue desde el principio proporcionar una herramienta más en la evaluación de la percepción del cambio, de la creación y de la transmisión de conocimiento por parte de los profesionales de OULS.

Transparencia 3



La siguiente investigación fue conducida en la primavera del 2003, y debo mi agradecimiento al director de la Biblioteca Bodleian y de OULS Reg Carr, quien me proporcionó un gran apoyo al alentar un alto nivel de participación de miembros de la organización a distintos niveles. Dicha participación alcanzó el 70%.

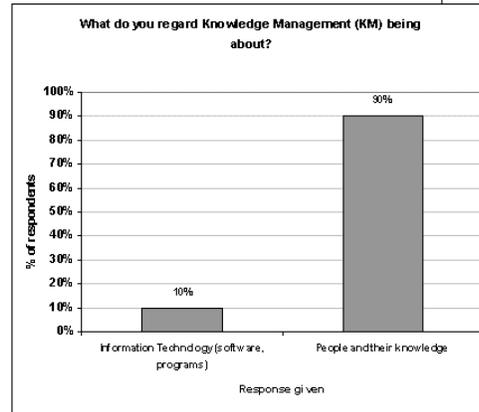
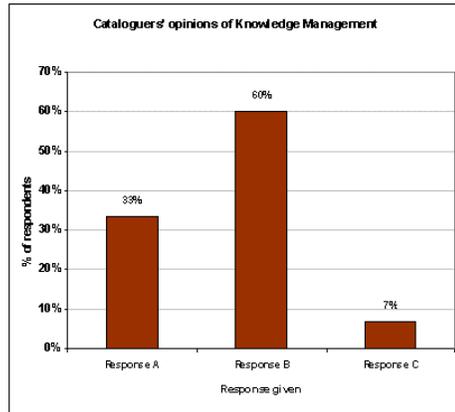
Como ejemplo, me gustaría en este momento de mi exposición concentrarme en algunas de las conclusiones más cruciales de mis cuestionarios:

Uno de los objetivos de mis cuestionarios ha sido el conseguir una reacción de catalogadores respecto a qué entienden por Gestión del Conocimiento.

- (Gráfica izquierda) Una mayoría del 60% cree que la GC entra en la categoría de la gestión en sí misma que hace factible que la organización use y re-utilice el conocimiento de sus trabajadores. Vemos que se corresponde con la definición mencionada antes por mí.
- (Gráfica derecha) Al ser cuestionados sobre qué trata la GC, el 90% de los encuestados considera que la GC hace referencia al conocimiento específico de

ciertas personas, mientras que un 10% atribuyen la GC a la Tecnología de la Información (IT) y a programas de software. *Transparencia 4,5*

## Qué es la Gestión del Conocimiento? Percepción del término por parte de los Catalogadores (OULS)



*Respuesta A) – La GC no es nada más que un concepto de moda.*

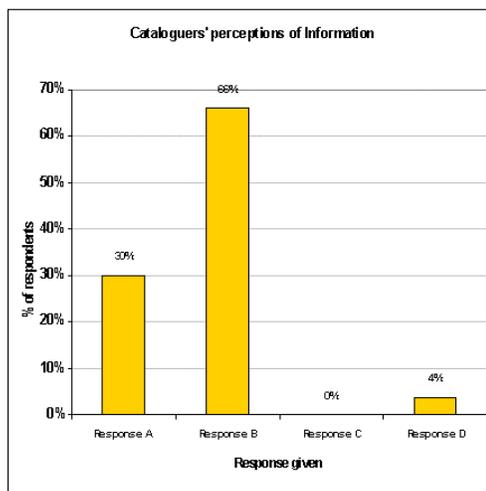
*Respuesta B) – La GC es el proceso de gestión por el cual la organización usa y re-utiliza el conocimiento de sus trabajadores*

*Respuesta C) – Otras respuestas.*

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

4

## ¿En qué consiste la información?

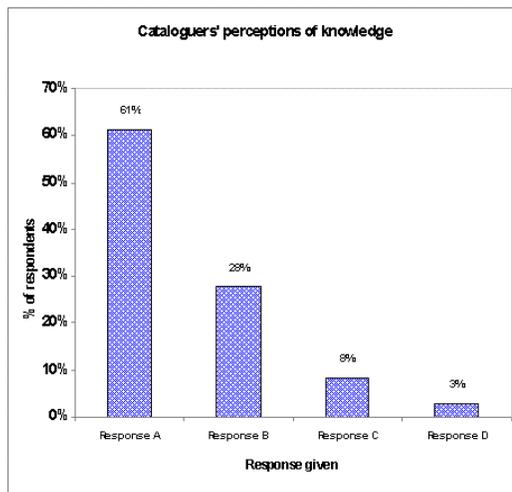


- Respuesta A) – Un medio por el cual cambiar la manera en la cual el receptor percibe algo, de manera que se produzca un impacto en su juicio o comportamiento.
- Respuesta B) – Es un medio por el que se informa de algo al receptor.
- Respuesta C) – Son los datos que maneja la persona.
- Respuesta D) – Otras respuestas.

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

5

## ¿En qué consiste el conocimiento?



- **Respuesta A) –** Conciencia o familiaridad obtenida a través de la experiencia.
- **Respuesta B) –** La suma de datos e información.
- **Respuesta C) –** La prueba de lo que sé.
- **Respuesta D) –** Otras respuestas.

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

6

## Adquisición de conocimiento – Lo que necesitamos saber en el futuro cercano



- **Conocimiento profesional requerido por empleados claves en OULS durante los próximos cinco años.**
- **Áreas sugeridas de adquisición del conocimiento para catalogadores de OULS.**
- **Entrenamiento en servicio al cliente sería beneficioso para empleados del depósito de libros y de las salas de lectura.**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

7

Otra área en la que concentrarnos es en como los catalogadores responden a la pregunta de qué consideran **conocimiento e información**.

Estas respuestas indican que, mientras que la información es de naturaleza pasiva, el conocimiento es considerado como un recurso activo y dinámico que poseen los individuos.

El éxito en la aplicación de la GC, así como su desarrollo dentro de una organización dada, dependen también de la planificación de la adquisición del conocimiento. Esto puede alcanzarse a través de entrenamiento específico, atendiendo conferencias y comunicándonos con otros profesionales. Mi intención también incluía descubrir lo que los grupos bajo escrutinio entendían como el nivel ideal de su futuro conocimiento, con los siguientes resultados.

- Sobre la cuestión “Conocimiento profesional requerido en los próximos 5 años”, las principales respuestas fueron las siguientes: 47% de los empleados claves de OULS especifican el desarrollo de las habilidades informáticas, el 18% mayores conocimientos en temas de internet. Un 13% apunta a la necesidad de aumentar sus conocimientos legales.
- La mayoría de los catalogadores (un 28%) cree indicado el ganar más conocimiento de recursos electrónicos, 19% en metadata, y 17% en lenguaje XML.
- El 64% de los empleados de las salas de lectura considera que sería beneficioso si se les entrenara en servicios al cliente.

### ***La Transmisión del Conocimiento es un elemento fundamental de la Gestión del Conocimiento***

La Tecnología de la Información (IT) nos ha proporcionado numerosas posibilidades para compartir conocimientos a través de los correos electrónicos, las redes locales y otras fuentes. El factor humano empuja el proceso de compartir conocimientos, experiencias, y sabiduría. Tanto las propias personas como una cultura específica de transmisión constituyen los elementos claves para cualquier actividad de transmisión de conocimiento. Mi interés por lo tanto se ha centrado también en comprobar si una cultura de transmisión de GC existe en OULS. Por lo general, los programas de GC tienden a fallar si dicha cultura de transmisión no se encuentra propiamente establecida.

- Las encuestas perfilan la disposición de los empleados de OULS para compartir y transmitir conocimientos: el 85% de los catalogadores de OULS se definen “felices de compartir todo lo que saben con sus colegas, ya que son conscientes del beneficio a la organización”.
- Un programa de transmisión del conocimiento ayudaría a la organización a beneficiarse de un substancial cambio tecnológico. Tras la implementación hace algunos años del sistema de “Automated Stack Request” (ASR – automatización de las peticiones al depósito de libros), el 77% de los trabajadores de OULS concluyó que compartir experiencias resultó importante en el proceso de adaptación al nuevo sistema.

- Mi investigación demuestra que la mayoría de los trabajadores de OULS son conscientes de los objetivos y metas de la biblioteca. Es un dato importante, ya que los profesionales que trabajan para OULS pueden ver reflejado su propio desarrollo personal a través de los objetivos de la organización.
- La mayoría de los miembros de OULS, incluso a nivel ejecutivo, consideran que OULS es una organización caracterizada por su enfoque en el aprendizaje continuo. El 59% de los empleados se muestran de acuerdo en que es posible aprender de los propios usuarios. El 33% no estaba seguro de ello. Ya que la biblioteca es una organización destinada a ofrecer un servicio, es importante ser consciente del papel que los usuarios juegan en la planificación y la organización de sus operaciones.

*Transparencia 8*

## La Transmisión del Conocimiento, o el “Sepa-Como” de la Biblioteca



- **La Transmisión del Conocimiento es un elemento principal de la Gestión del Conocimiento.**
- **Las encuestas demuestran que los empleados de OULS poseen una disposición y determinación favorables a la transmisión del conocimiento.**
- **La mayoría de los miembros de OULS son conscientes de las metas y objetivos de la organización, y reconocen su capacidad de aprendizaje.**
- **La retención del conocimiento en todas las formas anteriores ayuda a que el conocimiento no se pierda.**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

8

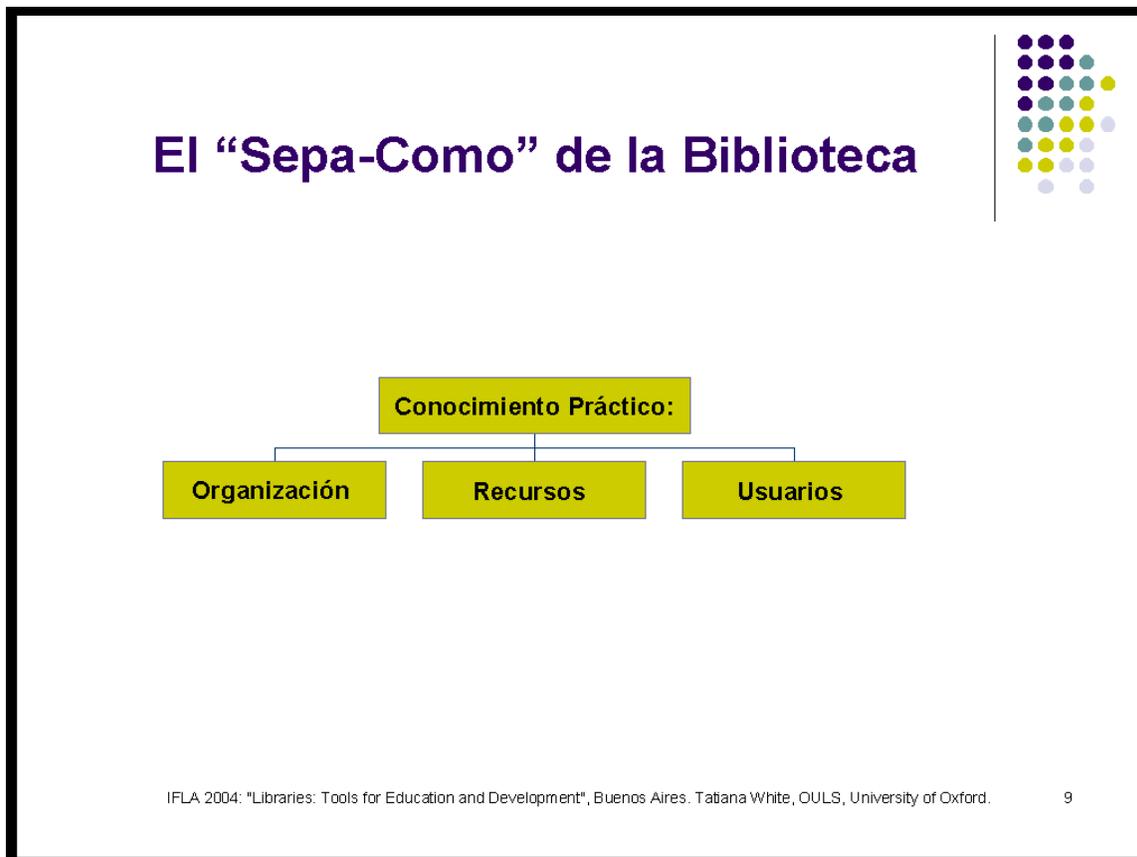
Respondiendo a la pregunta de **¿Por qué compartir el conocimiento?**, el 80% de los empleados clave de OULS encuestados afirmó que se pierden conocimientos cuando un miembro de la organización la abandona. Se reconoce igualmente que la retención y conservación de conocimientos constituye una forma válida de añadir valía a los servicios que la biblioteca puede ofrecer, a la vez que se economiza al no tener que re-entrenar a otros empleados.

Cuando el conocimiento es altamente específico, en áreas como las colecciones de manuscritos, OULS ha adoptado un modelo que consiste en re-emplazar trabajadores retirados como consejeros en diversos proyectos.

**La Gestión del Conocimiento consiste también en la organización del conocimiento, o del “Sepa-Como”**

A continuación expongo mi modelo del “Sepa-Como”:

Transparencia 9



- El conocimiento práctico de la organización, sus recursos y sus usuarios constituyen el modelo “Sepa-Como”, asimilado a las ideas y prácticas de los empleados de la organización, y presente en su forma de enfrentar el trabajo diario. Si uno solo de los tres pilares básicos del sistema expuestos deja de existir, la habilidad del personal para “saber qué trabajo realizar y como” se encuentra seriamente comprometida.

**¿Cuáles son los pros y los contras de la GC en la Biblioteca Académica?**

A continuación la lista que he elaborado de los posibles riesgos y beneficios que pueden considerarse antes de implementar la GC en una biblioteca académica:

Entre los **beneficios (Pros)** se encuentran:

- Una mejor devolución de inversión.
- Una mejora en el rendimiento.
- Una mayor comprensión de los objetivos de la organización.
- Comprensión de los cambios en la organización.

- Retención del conocimiento de los empleados de mayor experiencia.
- Una mejor comprensión de las necesidades de los usuarios, a través de la evaluación constante de los servicios y de sus mejoras.
- La oportunidad de vernos no únicamente como empleados orientados hacia el servicio, sino principalmente hacia la excelencia.

#### **Riesgos (Contras):**

- La dificultad de retener conocimiento dentro de una organización tan diversa y compleja como una biblioteca académica.
- La dificultad de incluir una estrategia de GC dentro de la estrategia existente en una organización.
- Miedo de que los empleados abandonen su área de actuación al pasar su conocimiento a otros colegas.
- Problemas económicos derivados de iniciativas de transmisión del conocimiento.
- Miedo por parte de los directivos de la organización de embarcarse en una estrategia de GC, debido a que la disciplina se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo.

*Transparencia 10*

## ¿Por qué GC en una Biblioteca Académica?



### Pros

- Mejora en la Devolución de inversión.
- Mejora en el rendimiento.
- Comprensión de objetivos en la organización.
- Lesson learnt
- Retención del conocimiento de empleados con mayor experiencia.
- Mayor comprensión de las necesidades de los usuarios.
- Oportunidad de ver nuestro objetivo relacionado con la excelencia.

### Cons

- Dificultad en retener el conocimiento.
- Dificultad en incluir estrategia de la GC.
- Miedo a que los empleados abandonen su área de actuación.
- Miedo a problemas económicos derivados de estrategias de GC.
- Miedo de los directivos de incorporar la estrategia de GC.

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

10



- La comunicación constante es un factor principal para el éxito de un programa de GC.

- Compartir el conocimiento sólo es posible en una organización con un ambiente adecuado. Confianza y preservación del conocimiento son temas apropiados a incluir en un programa de GC.
- Es crucial el trabajo en equipo, tanto en los equipos de materia múltiple como en los que trabajen con encabezamientos de materia.
- Si el conocimiento se preserva de forma electrónica, por ejemplo a través de redes locales, la seguridad es un factor crucial para la organización. La protección del conocimiento se convierte en una prioridad dentro del contexto de transmisión del conocimiento.

La retención del conocimiento no es un proceso sencillo. Es frecuente que se pierda información sobre colecciones y procesos, tanto porque no ha sido retenido, como por la dificultad de efectuar dicha retención. Esto constituye una importante cuestión a considerar por la GC, pero podría resolverse si se adoptara un mecanismo adecuado que convirtiese el conocimiento en información para ser usada.

*Transparencia 11*



## GC – Factores para el éxito

- **Comunicación**
- **Confianza**
- **Colaboración**
- **Establecimiento de contactos**
- **Apoyo por parte de la dirección**
- **Preservación/Seguridad del conocimiento**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

## Técnicas y Herramientas de la GC



- Tutelaje
- Formación
- Estrategias para la gestión del cambio
- Medida del rendimiento
- Marcador del rendimiento

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

12 

### Técnicas:

- Tutelaje/Formación: Transmitir conocimiento de los antiguos empleados a los nuevos.
- Estrategias para gestionar el cambio: ¿Sabemos como gestionar cambio? Un entrenamiento específico que ayude a desarrollar estrategias de adaptación dentro de la organización ayudaría a evitar el estrés relacionado con el cambio.

### Herramientas:

- En OULS se aplican técnicas que miden el rendimiento, tales como la evaluación del desarrollo de los empleados, y los premios a la actuación de los empleados. Dicho contexto podría extenderse para premiar una cultura de transmisión del conocimiento. Estos incentivos podrían extenderse desde bibliotecas particulares hasta el medio nacional e internacional por el mayor logro dentro de la GC.
- El uso de marcadores del rendimiento ayudaría a los empleados de las bibliotecas a medir su capacidad intelectual. Existe un vacío tanto en la literatura relacionada con la GC como en la práctica, referente a como la GC capitaliza los recursos intelectuales de los empleados.

## Técnicas y Herramientas de la GC



- **Tutelaje**
- **Formación**
- **Estrategias para la gestión del cambio**
- **Medida del rendimiento**
- **Marcador del rendimiento**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Education and Development", Buenos Aires. Tatiana White, OULS, University of Oxford.

13

Similares conclusiones podrían extraerse en otras bibliotecas académicas.

Muchas gracias por su atención. ¿Alguna pregunta?