

ANALES DE DOCUMENTACIÓN, N.º 2, 1999, PÁGS. 39-47

EL ÉXITO DE LA GESTIÓN O LA GESTIÓN DEL ÉXITO¹

*Gloria Ponjuán Dante**

Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Ciencias de la Información

(PROINFO) - IDICT

La Habana, Cuba

Resumen: Las técnicas de gestión en las organizaciones aplicadas a los centros de información, bibliotecas fundamentalmente, suponen cambios importantes en relación a su estructura, organización, objetivos y otros factores. Se señala la gestión y valoración positiva de los resultados como medio de competir con nuevas unidades de información. Se persigue la calidad y el éxito.

Palabras clave: Gestión de las organizaciones, calidad, unidades de información.

Abstract: Management techniques applied to documentation centres, specially libraries, imply important changes in relation to their structure, organization, objectives, and other factors. Management and results appraisal are pointed as the means of competitive with new information units. Quality and success are sought.

Keywords: management, quality, information units.

1. INTRODUCCIÓN.

Las técnicas y herramientas de gestión en los últimos años han pasado a ser parte de las Olimpiadas, los “Grammy” o los “Oscar” de las organizaciones. Algo que se conoce desde tiempos remotos, que se ha practicado en forma ininterrumpida por personas, organizaciones de diferente carácter y estados ocupa un lugar significativo en la atención de diferentes sectores productivos y de servicios.

La también antigua profesión bibliotecaria, devenida hoy por el decursar de los tiempos y por la evolución de la sociedad en una profesión que se ha extendido hacia otros dominios como “información”, es el reflejo de la atención que se presta al mundo de los contenidos, ante la intangibilización de los continentes.

Treinta años atrás, Harold Borko publicó en *American Documentation* una comunicación corta y provocativa que intentaba definir la ciencia de la información².

“La ciencia de la información es aquella disciplina que investiga las propiedades y comportamiento de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo de información, y los medios de procesar información para una óptima accesibilidad y utilización. Tiene que ver con aquel cuerpo de conocimiento relativo al surgi-

¹ Conferencia dictada en la apertura del Taller Nacional sobre Gestión de Información, La Habana, IDICT, 30 de septiembre al 2 de octubre de 1998.

* gponjuan@ceniai.inf.cu

² Borko, H. Information Science. What is it? *American Documentation*, 1968, January, pp. 3-5. En: Elias, A. A., de. *Key Papers in Information Science*. The American Society for Information Science, 19(1), 1971, pp. 1-3.

miento, recolección, organización, almacenamiento, recuperación, interpretación, transmisión, transformación y utilización de información. Esto incluye la investigación de representaciones de información en sistemas naturales y artificiales, el uso de códigos para la transmisión eficiente de mensajes, y el estudio de medios y técnicas para el procesamiento de información tales como computadoras y sus sistemas de programación. Es una ciencia interdisciplinaria derivada de y relacionada con campos tales como la matemática, la lógica, la lingüística, la psicología, la tecnología de computación, la investigación de operaciones, las artes gráficas, comunicaciones, la bibliotecología, la gestión y otros campos similares. Tiene un componente de ciencia pura, que incursiona en el sujeto sin considerar la aplicación y una ciencia aplicada, que desarrolla productos y servicios...

“La bibliotecología y la documentación son aplicaciones de la ciencia de la información. Las técnicas y procedimientos utilizados por los bibliotecarios y documentalistas son, y deben tener, su basamento en los hallazgos teóricos de la ciencia de la información y a la inversa, los teóricos deben estudiar las técnicas probadas en el tiempo por los prácticos.”

Si vamos a seguir incursionando en estos aspectos desde el ángulo del léxico, podemos también recordar otras definiciones:

Éxito: fin o terminación de un negocio o dependencia. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.

Gestión: acción o efecto de gestionar. Acción o efecto de administrar.// (de negocios) Cuasi contrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

Gestor: miembro de un sociedad mercantil que participa en la administración de ésta.// (de negocios) el que sin tener mandato para ello, cuida bienes, negocios o intereses ajenos, en pro de aquel a quien pertenecen.

Taichi Sakaiya en una obra que ya ha visto en pocos años varias ediciones y que ha sido publicada en varios idiomas: *“La historia del futuro: la sociedad del conocimiento”*, plantea:

“El impulso empático que lleva a los hombres a consumir lo que existe en abundancia reaccionará vigorosamente...”

Ello va a contribuir a aclarar el perfil que tendrá la sociedad venidera. Será una sociedad que tenderá a consumir gran cantidad de tiempo y saber y tendrá menos interés en la cantidad de bienes materiales. La gente de esta época venidera utilizará su tiempo para asimilar conocimiento, una necesidad vital en una atmósfera caracterizada por la diversificación y una subjetividad social en mutación constante y que obligará con frecuencia a optar con rapidez....

De ello se desprende una nueva forma de valor —el “valor-conocimiento” o “valor-inteligencia”—que demostrará que su poseedor está en la avanzada de la

*subjetividad social, que posee, en otras palabras, buena “inteligencia” o información.”*³

El propio Sakaiya, analiza cómo con la evolución de las sociedades, se ha ido ejerciendo una determinada influencia en los gustos de las personas. De las cosas grandes y pesadas, en general, ha existido una tendencia a lograr una mayor funcionalidad utilizando objetos y medios pequeños y livianos (computadoras, radios, automóviles, etc.). Se busca la simplicidad, las magnitudes han ido menguando. Así por ejemplo, vemos hoy como el mundo de los negocios pone en un primer plano a las empresas pequeñas y medianas. En el sector de la información los grandes sistemas mundiales, sectoriales, etc. han perdido hegemonía, primando las unidades de información “pequeñas y livianas” que sirven objetivos muy concretos y que comparten recursos, reduciendo costos.

2. PARADIGMAS ACTUALES

En el mundo de los modelos organizacionales⁴, se identifica una determinada evolución paradigmática:

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad, fácil predicción	Cambios discontinuos, mejoras continuas
Dimensión y escala	Velocidad y capacidad de reacción
Autoridad y control de arriba abajo	Otorgar poder o facultación. Liderazgo general
Rigidez en la organización	Organizaciones virtuales, flexibilidad permanente
Control por medio de reglas y jerarquía	Control por medio de visión y valores
Información cerrada	Información compartida
Análisis racional cuantitativo	Creatividad, intuición
Necesidad de certeza	Tolerancia ante la ambigüedad
Reactiva: antirriesgos	Proactiva: emprendedora
Guiada por los procesos	Guiada por los resultados
Independencia y autonomía de la empresa	Interdependencia; alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfoque organizacional interno	Enfoque en el medio competitivo
Consenso	Discusión constructiva
Orientación hacia el mercado interno	Enfoque internacional
Ventaja competitiva	Ventaja cooperativa
Ventaja de competencia sostenida	Hipercompetencia, reinención constante de la ventaja
Competencia por los mercados actuales	Creación de los mercados del mañana

En el segmento de las bibliotecas⁵ también se identifican:

³ Sakaiya, Taichi. Historia del futuro. La sociedad del conocimiento. / Taichi Sakaiya. Santiago, Chile, Ed. Andrés Bello, 1995, p. 225

⁴ Kiernan, M. J. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI.// M. J.Kiernan. México. Prentice Hall Hispanoamericana. Versión electrónica.

⁵ Valentim, M. L. P. Assumindo um Novo Paradigma na Biblioteconomia. Informação&Informação, 1995, vol. 0, no. 0, pp. 2-6.

BIBLIOTECA - MODELO ANTIGUO	BIBLIOTECA - MODELO NUEVO
Estructura jerárquica	Estructura horizontal
Enfoque de acervo	Enfoque en la información
Organización Estática	Organización dinámica
Trabajo desarrollado en servicios	Trabajo desarrollado en proyectos
Gerencia centralizada	Autogerencia
Conocimientos específicos	Conocimientos amplios
Relaciones competitivas	Relaciones cooperativas
Motivación individual	Motivación de equipos
Acciones controladas	Acciones innovadoras
Atención personal	Atención remota
Investigación en el sitio	Investigación remota
Acervo lineal	Acervo óptico
Lenguaje controlado	Lenguaje libre
Entrada de datos, referencias	Entrada de texto completo
Servicios in situ	Servicios on line
Productos impresos	Productos automatizados
Uso de sistema aislados	Uso de sistemas integrados
Uso de medios únicos	Uso de multimedia

Los profesionales de la información han sido objeto del proceso de cambio y Marchiori⁶, los sintetiza en la tabla siguiente:

CADA VEZ MENOS	CADA VEZ MAS
Un monitor en la organización de documentos	Un motivador en el uso de información
Un cumplidor de tareas rutinarias	Un sintetizador ágil de información
Un administrador de colecciones	Un administrador de productos y servicios de información
Un crítico de los errores del usuario	Un promotor de los aciertos del cliente
Un centralizador de documentos	Un jugador del equipo en el proceso de acceso a la información
Un dependiente de su acervo	Un entusiasta del acceso
Un oscuro entre cuatro paredes	Un amante de la visibilidad
Un intermediario pasivo	Un agregador de valor a la información

3. LAS METAS... Y ALGUNAS REFLEXIONES

A partir de esta plataforma, que se ha intentado presentar en forma muy sintética, surgen un conjunto de reflexiones.

- Las funciones gerenciales tienen una presencia en cualquier actividad humana. Partiendo de que “gestionar” no es más que hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera, todo resultado está asociado a la acción de gestionar. No hay resultado sin actividad. La inercia no conduce a resultados.

⁶ Marchiori, P. Z. Eram os deuses astronautas? Ou sao os bibliotecarios, profissionais da informação? Ensaios APB (34), 1996.—12 p.

- Una unidad de información debe trazarse metas y objetivos concretos, pero estas metas y objetivos no sólo están relacionados con los usuarios a atender, los documentos a procesar, los servicios a brindar. No se trata de elevar cuantitativamente las estadísticas. No corren los tiempos, como bien apunta Sakaiya, de las grandes magnitudes. El pensamiento gerencial no asocia el éxito a las clásicas curvas de crecimiento que no siempre reflejan la verdad.

¿Cuál puede ser el éxito de la gestión? Una gestión exitosa es obtener un resultado “feliz”.

- Cada individuo tiene su propia percepción de lo que puede ser considerado como “feliz”. En cualquier caso, al margen de los paradigmas particulares de cada miembro, las organizaciones dentro del ambiente en que realizan su actividad están sujetas a determinados patrones. Tanto las personas como las instituciones siempre persiguen mejorar. Lo usual es mejorar, superar, avanzar, progresar. Es poco usual encontrar a una persona o una institución que no quiera mejorar su status, sus condiciones, sus resultados. Es razonable entonces considerar que tanto las instituciones de información como sus profesionales aspiren a avanzar, a alcanzar esa condición que tal como plantea el diccionario de la Real Academia de la Lengua, constituye un “resultado feliz”.
- Por otra parte, las unidades de información durante décadas gozaron de estabilidad. La imagen de una biblioteca para muchos está asociada a la pasividad, carente de cambios. Para muchos los cambios en las bibliotecas pueden estar asociados a modificar el orden en la estantería, la distribución del espacio, etc. Es el cambio de forma y no de contenido.

Los tiempos señalan nuevos rumbos. A las puertas de un nuevo milenio y no por el hecho que el cambio esté vinculado a tales coincidencias, determinados saltos tecnológicos han obligado a modificaciones metodológicas. El acceso a la información no se realiza exclusivamente en las bibliotecas o archivos. Grandes volúmenes de información pueden ser accedidos a distancia, desde la oficina, la casa o cualquier lugar, a cualquier hora siempre y cuando se cuente con la tecnología apropiada. Esto no equivale a decir que haya cesado el rol de la biblioteca. La biblioteca o cualquier unidad informativa es y será siempre un punto importante para la comunidad a la que sirva. Solamente sus roles se irán modificando en mayor o menor medida.

Es de esperar que en época de saltos tecnológicos, los profesionales que tienen a su cargo todo el proceso de cambio, también cambien. El avance profesional debe ir delante del cambio tecnológico, ese orden de factores sí afecta la calidad del producto.⁷ El dominio de las técnicas y herramientas de la gestión en opinión de la autora, puede ser un ingrediente importante para el salto hacia un resultado “feliz”.

4. LAS REGLAS DE LA FELICIDAD

En función de estos enunciados, la felicidad no la deciden las magnitudes, sino la calidad. Ésta es la primera variable a tener en cuenta, en sus múltiples dimensiones. Además el éxito/felicidad es objeto también de gestión. Se desarrollan tácticas, estrategias, se pla-

⁷ Constituye una frase común, en Cuba al menos, decir “el orden de los factores no altera el producto”, parafraseando a su interpretación matemática.

nifica, organiza, dirige en función de obtener el éxito. Las unidades de información además de sentir la satisfacción de atender a sus usuarios y que ellos “resuelvan” sus problemas, deben hacerlo a tenor de que para ello, otras variables puedan ser optimizadas.

¿Cuáles pueden ser estas otras variables?

- Costos
- Tiempos
- Precisión, exactitud

Estas variables están vinculadas específicamente al sistema y tienen sus propias bases. Es decir, otras variables las sustentan:

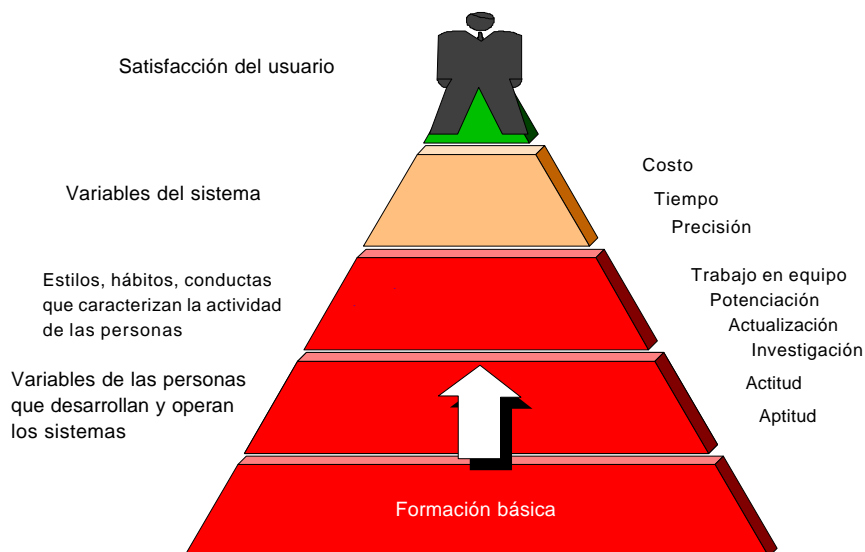
- Aptitud (Dominio personal, conocimientos, dedicación)
- Actitud (Amor, flexibilidad...)

Estas variables están asociadas a las personas que desarrollan y operan los sistemas.

También otras conductas, estilos o hábitos pueden formar parte de esta mezcla de “éxito”:

- Trabajo en equipo
- Potenciación (Empowerment)
- Actualización
- Investigación

En la siguiente figura se aprecia esta mezcla.



A partir de estos principios pueden identificarse determinadas reglas para el éxito:

1. La satisfacción del usuario guarda relación directa con el impacto que provoquen los resultados alcanzados por sus conocimientos. Recuérdese que la información es la materia prima del conocimiento. Sin información no hay conocimiento.

Regla No. 1: El usuario es lo primero

Las unidades de información se estructuran, organizan y desarrollan su trabajo teniendo en cuenta siempre lo que pueda ser mejor para su usuario. Toda su actividad debe ser dirigidas por los intereses de éstos.

2. Su unidad de información puede cumplir sus funciones gestionando dentro de su medio información que pueda ser necesaria.

Regla No. 2: Su unidad de información no tiene por qué tener todo lo que puedan necesitar sus usuarios.

Del just-in-case las empresas han ido pasando al just-in-time. A muchas unidades de información o bibliotecas se le comienza a exigir que sean más económicas. Por otra parte, el precio de las publicaciones va en ascenso, sólo para situar un ejemplo. Realice estudios objetivos acerca de lo que efectivamente es imprescindible tener y lo que puede obtener de otros.

3. Conocer cuánto cuesta un servicio o un producto es una de las bases de cualquier empresa. Su unidad de información por su carácter social no es una empresa pero debe regirse por principios económicos.

Regla No. 3: Costos y tiempos son las dos manos de su gestión en la unidad de información.

Optimizar es la base de su gestión, también lo es reducir los tiempos de los procesos, y por ende, los costos, simplificar y eliminar controles y formularios innecesarios, revisiones excesivas, y autorizaciones innecesarias.

4. Su unidad de información es un sistema y debe regirse por un pensamiento sistémico. Todo guarda una relación, todo armoniza, y se integra al ambiente en que vive.

Regla No. 4: La unidad de información es parte del mundo en que vive, y cada una de sus partes es una pieza insustituible que armoniza con las otras

Todos los integrantes, departamentos, secciones, deben tener un solo objetivo supremo: el usuario y por tanto sus proyecciones, acciones y medidas deben estar guiadas por este pensamiento único. También la unidad de información forma parte de un sistema: una organización, un sector, una comunidad. Bajo ningún concepto debe estar alejada de este

mundo. Su dominio de él puede darle indicaciones de la estrategia a seguir, de las tareas a acometer, de las decisiones a tomar.

5. Todo lo que ha hecho su unidad de información, y hará es fruto del quehacer humano.

Regla No. 5: El activo más valioso que Ud. posee son las personas. Invierta en ellas, escúchelas, déle responsabilidades, todos pueden ser útiles.

El trabajo en equipo puede asegurar que se potencien las capacidades de todos los miembros del colectivo; todos los miembros de la organización deben sentirse dueños del destino de la misma y contribuir a sus resultados; a la vez deben mejorar en forma continua. Si la unidad de información existe es porque existe un usuario que necesita actualizarse, los miembros de esta unidad de información también necesitan conocer lo último que ha ocurrido en su propia especialidad. La flexibilidad, surge del propio proceso de actualización donde se imponen nuevos métodos, nuevos estilos, nuevas tecnologías y donde inevitablemente vendrán nuevas personas que continuarán desarrollando esta unidad de información.

6. Todo está sujeto a mejoras. Todo puede cambiar. El cambio por lo general persigue algo superior, mejor. El cambio debe ser probado. La investigación es una de las fuentes del perfeccionamiento. Los profesionales de la información por la propia naturaleza de su trabajo, investigan, aunque para otros y no para sí.

Regla No. 6: El perfeccionamiento y el desarrollo están en manos de los que investigan. El avance profesional es fruto del estudio, actualización, investigación, aplicación de conocimientos y resultados.

El proceso investigativo obliga a una evaluación permanente de lo que se ha hecho. Auditar, controlar tiene un sentido positivo y se debe estar abiertos a evaluar lo que se ha hecho y lo que se hace.

Estas seis reglas pueden conducir a la felicidad, al éxito. Cuando haya pasado por las seis reglas anteriores, no se olvide de cumplir con la más importante de ellas:

Regla No. 7: Revise bien si ha cumplido las seis anteriores.

Si todo es susceptible de ser mejorado, por qué no puede serlo también lo que su equipo haya podido desarrollar. El cambio no se impone, se genera con la participación de todos. Los que no asimilen el proceso de cambio y lo apoyen, sufren siempre de pasividad, de inmovilidad...no son exitosos.

5. CONCLUSIONES

- La gestión forma parte de cualquier actividad humana, en cualquier plano: doméstico, laboral, social.
- La gestión se desarrolla con el fin de establecer un orden, un método y está regida por una lógica.

- Mediante los procesos y funciones de la gestión se intenta aprovechar al máximo los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar el máximo de resultados.

Cuando se cumple con estos principios puede hablarse del éxito de la gestión.

- Los componentes del sistema deben estar armónicamente interconectados con el objetivo de satisfacer plenamente al usuario.
- El funcionamiento armónico de estos sistemas guardan mucha relación con sus vínculos con el medio ambiente donde operan. En la medida que exista una correspondencia e interrelación fluirán mejor las comunicaciones.
- El funcionamiento óptimo de los sistemas se erige sobre determinados pilares: costos, tiempos, precisión. Además son el fruto de personas que los desarrollan y operan. El aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas armoniza con otros recursos fundamentales. Sus actitudes, aptitudes, flexibilidad, actualización, trabajo en equipo y potenciación contribuyen a obtener resultados felices.
- La investigación de diferentes elementos del sistemas, de las operaciones, de los procesos, de los beneficios, del impacto, de sus componentes, es un elemento que contribuye a perfeccionar lo hecho. Todo puede ser mejor.

Cuando se cumplen con estos principios, puede hablarse de la gestión del éxito.

