

# LA GERENCIA DE LA INFORMACION, DESAFIOS Y RESPONSABILIDADES\*

Luis W. Gutiérrez Morales\*\*

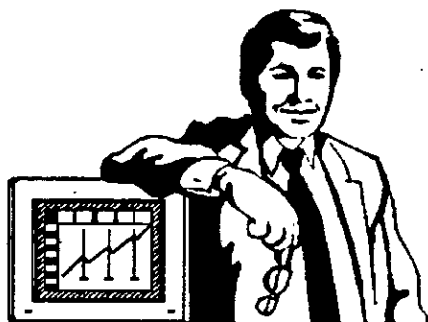
---

---

*Este trabajo intenta caracterizar el momento histórico que vivimos y efectuar, un análisis de la situación desde el punto de vista de la información y de sus disciplinas documentales, ubicando la dignidad profesional y científica del bibliotecólogo en un perfil que replantea la administración, dirección y gerenciación, como funciones de su formación permanente y como condición previa para garantizar la eficaz planificación, establecimiento, desarrollo, control y éxito de unidades de sistemas documentales que sirvan de puntales al desarrollo nacional e internacional.*

## EL ENFOQUE DE LA REALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INFORMACION.

Nuestra época es un período que no sólo se caracteriza por profundas y rápidas mutaciones, sino por una crisis económica y moral que amenaza la permanencia y desarrollo de las instituciones, y por ende, la integridad física y moral de la familia y sus componentes.



La crisis actual afecta nuestra sociedad por entero, y esto crea una serie de desajustes y desequilibrios donde se hacen más crecientes la sensación de caos, los altos costos de factores de producción, y la dependencia de importaciones. Nuestra productividad y los niveles científico-tecnológicos son cada vez más insuficientes, con endeudamiento elevado, que hace difícil, sino imposible, que nuestro país, (Perú) pueda competir en los

---

\* Ponencia presentada en el III Congreso Nacional de Bibliotecología e Información. Lima (Perú) Diciembre de 1988 bajo los auspicios de la Asociación Peruana de Bibliotecarios.

\*\* Jefe del Centro de Documentación del Banco Latino. Lima (Perú)

mercados nacionales e internacionales, dirigiendo vertiginosamente este modelo social a nuevas formas societarias y estructuras con una proyección cada vez más creciente de pobreza y miseria.

Completan dolorosamente este panorama los efectos culturales de esta realidad que en adelante están potenciando al nuevo hombre peruano, producto de la enajenación de su carácter y sensibilidad cultural, de la poca por no decir nula participación social y la creciente desconfianza, ignorancia y desafecto por la privacidad al estudio e investigación, con una inevitable frustración de sus necesidades afectivas.

Aquí no solo se deja de informar, se desinforma, se tuercen buenas intenciones y la propia realidad, cuando las pasiones dominan la voluntad y se enrumba al país por sendas equivocadas con gran incertidumbre social.

En este contexto, que podría haber señalado más dramáticamente de tener la intención o habilidad del discurso político, todo indica, que es necesario efectuar un análisis desde diferentes campos, así como, desde las ciencias de la información:

1. Afirmando la información como científica y relevante
2. Reconociendo la pluridimensionalidad de la información y sus disciplinas, no admitiendo más compartimientos estancos
3. Ubicando el lugar de la información en la problemática social
4. Procurando dejar transparente nuestra bibliotecología
5. Intentando nuevos y mejores perfiles del profesional de la información como científico.

En efecto, la información como ciencia, opera con características conceptuales, analíticas, tecnológicas, conductuales, y sobre todo **aplicables** por su importancia a los problemas de esta realidad actual. Creo entonces que las ciencias de la información no debe ser una escuela pura, ni un movimiento social puro, sino una concurrencia necesaria de sus disciplinas, como ramas de un mismo árbol, como un quehacer científico multidisciplinario, y de no concebir su juntura no haremos sino fragmentar, aún más, la información documental.

La información hay que ubicarla en la educación, en la salud, en marginalidad, en la desocupación, en la inseguridad, en la prisión, en todos los fenómenos sociales. Su análisis debe enfatizar también, el lugar que a la información le corresponde en la problemática social y económica,

señalando sus tendencias, sus factores universales, sus políticas y el grado de integración estatal, regional e internacional. Equilibrando la compleja naturaleza de los vínculos entre culturas, información, tecnología y estructuras. Considerando, en este equilibrio las contradicciones entre afirmación de una propia identidad y apertura a otras culturas, entre lo permanente y el cambio, entre la cohesión y el derecho a ser distinto, entre los poderes públicos y los individuos y comunidades.

Tendremos que señalar, sin el ánimo de menoscabar los esfuerzos de nuestros mayores, que la bibliotecología, archivología y documentología todavía no están bien enrumadas, y que ahora no solo parecen hijos ilegítimos de las ciencias de la información, sino que son productos aún no deseados, por tanto deben ser analizados a riesgo de quedarnos resagados frente a otros conciertos internacionales que están reestructurando las ciencias de la información y/o documentación.

Por último, es necesario un nuevo y mejor enfoque del bibliotecólogo como científico y profesional, la pregunta es si estamos preparados al desafío. Y precisamente ahora, es cuando el bibliotecólogo como sujeto histórico debe prepararse y ser capaz de ensayar sus posibilidades de éxito integrando las ciencias de la información como corresponde, sin el egoísmo sectario y feudal que prefiere privar de recursos, aún sabiendo su falta, por comulgar con criterios superados por la inteligencia sin reconocer las potencialidades humanas y la exacta relatividad del presente. Tal vez pensando que la ciencia de la información son tarea de unos cuantos iluminados.

## **LA INFORMACION COMO RECURSO FUNDAMENTAL DE DESARROLLO**

1. La información es elemento de desarrollo, y ha sido acentuada como tal en innumerables series de documentos, por gestión de Unesco desde 1970, así como, entre otras evaluaciones optimistas del modernismo y desarrollismo de los años 60 y que incluso, no dejaron de mencionar el éxito del Plan Marshal como que se debió a la disposición de recursos económico-financieros, con un mismo trasfondo histórico-cultural.

Lo anterior, como fenómenos ejemplarizadores, han movilizad también, importantes consensos nacionales latinoamericanos, que en caso de Perú, incorporaron la información en los planes de desarrollo de corto y mediano plazo, acatando recomendaciones de la Asociación Peruana de Bibliotecarios en 1980.

Resulta claro entonces que el desarrollo en profundidad no podrá producirse ni tener un significado auténtico o más o menos elevado, al menos que se considere la dimensión cultural y la información como alternativa.

2. La información es una respuesta a las necesidades básicas del hombre. Si en verdad, todos asistimos al proceso de desarrollo de la economía, ciencia y tecnología, esta carece de respuestas al ser humano, en cuanto deja de satisfacer las necesidades culturales fundamentales, necesidades cognitivas, necesidades afectivas y de reducción de la incertidumbre.

3. La información actúa dentro de la complejidad social y debemos buscar integrar, aún más a este proceso, la cultura y la historia, comprometiendo nuestra participación conciente y activa, pues el desarrollo -como ya lo indicamos- está en la participación social más que en el potencial de los recursos materiales.

Sin embargo, no basta enfatizar el carácter cultural del desarrollo si al mismo tiempo no establecemos claramente el papel de la información en la sociedad moderna. Es necesario la acción organizada enfrentando un enorme campo de investigación que debe ser cubierto, para facilitar el desafío que exige que nuestros profesionales tomen conciencia, se organicen, se estructuren y asocien, en campos y políticas que requieren una mejor institucionalización administrativa-legal para lo cual la experiencia grupal es de gran importancia.

4. La información afecta toda actividad, nada está fuera de ella. Esta evidencia ha crecido en organizaciones que buscan en este cambio la información para poder sobrevivir. Información para la motivación, información como agente de cambio, información para obtener ventajas frente a la competencia, información como clave de los procesos administrativos y soporte de decisiones. Información para el telemarketing, para atender las necesidades mediante terminales remotos y para apurar su procesamiento por computadoras. Información para la computación integrada y para cubrir actividades documentales.

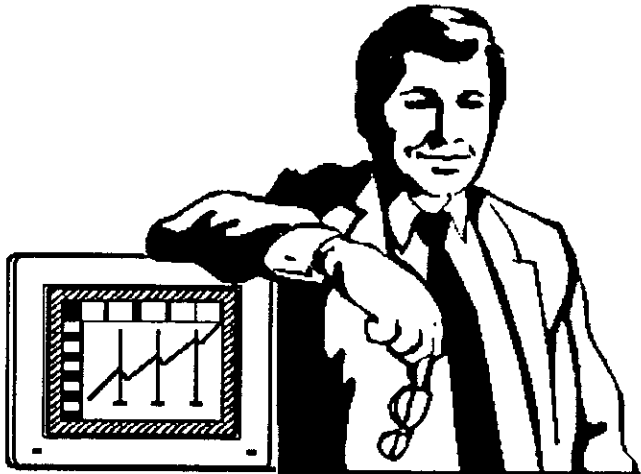
5. La información es una pluridisciplina, donde concurren otras ciencias. Sus disciplinas por tanto, no deben quedar en la escuela técnica, sino además, acceder al más alto nivel de la licenciatura en el seno de la universidad, sin dejar de reconocer los niveles subalternos como muy importantes y vitales para la empresa de la información.

6. La información es un recurso inherente e inalienable a toda persona humana, pues está unida inseparablemente al proceso mental, a la esencia misma. Es decir, no es posible concebir al hombre sin ser sujeto generador y consumidor de información. Y es inalienable, por cuanto aún en las más temible condena, nadie puede verse prohibido de acceder a la información, a riesgo de perder su propia identidad de persona humana.

### **REESTRUCTURAR EL PERFIL BIBLIOTECARIO PARA RESPONDER A LAS NUEVAS NECESIDADES SOCIALES**

En la literatura, encontramos poco, al buscar análisis serios y balanceados que puedan ayudarnos a elaborar una teoría que esboze al bibliotecólogo de hoy, en el sentido del cambio, del análisis, y como sujeto movilizador de cultura y de la información documental.

El perfil del bibliotecólogo tenemos que inventarlo, no como equivalente a inventar la rueda, sino más bien, en el sentido de diseñar un tipo de rueda que pueda adecuarse a la dureza de la investigación y transitar la crisis, donde a menudo encontramos vacíos en nuestra formación, impidiéndonos una personali-



dad capaz de organizar sistemas realistas, acordes a las necesidades concretas y poder equilibrar su éxito en ambientes internacionales.

Quiénes han elegido la información como campo de trabajo, a diferencia de ayer, deberán estructurar su personalidad, científica y profesional, con una buena preparación para ejercer su misión en forma competente, con un sistema y una cultura adecuados, para conocer y orientar la información, que a más de recurso, es un poder. El profesional de la información, no podrá interrumpir jamás su perfeccionamiento, el conocimiento de los métodos y técnicas, además del campo de alternativas, deberán ser su preocupación, para no ser dominado ni controlado por los técnicos.

El bibliotecólogo deberá manejar información actualizada, pues no es posible una unidad o sistema en manos de quien no lee información especial dado que su misión demanda información estratégica y clave de los factores de éxito. Quién no tenga potencial para moldear la empresa de la información y alterar el clima del ambiente, no sobrevivirá, pues por ello deberá definir claramente su responsabilidad ante el gobierno, los partidos políticos, el sector laboral y la sociedad en general, para aunar su esfuerzo y dirección en beneficio de todos, y para apoyar la productividad, colocando la empresa de la información en una atmósfera de escrupulosa honestidad y preocupación para el desarrollo.

El bibliotecólogo en su perfil, deberá ser un generalista - en el mejor sentido de la palabra- con un amplio conocimiento de la cultura, de la política, de la ciencia y la tecnología, deberá tener un sentido de filosofía para remontarse hasta la fuente de los problemas y darles su exacto valor relativo; y un espíritu científico, para poder analizar y sintetizar. Su juicio, debe ser sano, a fin de escoger soluciones por observación y razonamiento, trabajando principios y bases de su profesión.

En todos los países se necesitan profesionales de la documentación, y así lo han comprendido las Naciones Unidas que financian centros de capacitación en toda América Latina. Se necesitan pues, hombres y mujeres calificados al más alto nivel. Sin embargo, no solo hay un tipo de profesionales de la información, ni un solo perfil, universal para todas las realidades, para todas las empresas. Antes bien, el que resulte mejor, se determinará por la concurrencia de cuatro elementos: organización, objetivos, entorno y tiempo.

Será mejor, quién asuma los cambios que impiden el liderazgo y su éxito. Quién aborde los obstáculos efectuando un análisis, seguido de posibles soluciones. Por eso es importante revisar lo establecido, corregir estructuras, organizaciones, formar personal, captar mejor información, y sobre todo, ánimo de una voluntad profunda, paciente y generosa para ejercer su ministerio. Su capacidad administrativa, directiva y gerencial, será en última instancia la facultad de integrar y canalizar la energía humana hacia propósitos compartidos en la empresa de la información.

## **LA CAPACIDAD DE ADMINISTRAR**

Fayol decía que ejercer la administración es conducir una empresa a su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos que dispone y agregaba que la administración no es más que una de las seis

funciones tipificadas, siendo las operaciones restantes: técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad.

Los retos cardinales que el profesional de la información debe sortear en su función administrativa, no son sino problemas significativos de la misma administración y que están presentes: Asumir el liderazgo en momentos de crisis y soportar presiones múltiples en el desempeño de sus funciones, asumir la tecnología, saber adaptarse al cambio antes que tarde, y subir la baja actual de satisfacción. Pues en verdad, todavía no hacemos lo que debemos hacer. Acaso no hay quienes creen que la empresa de la información es todavía un "biblion theke"?

El desafío es tener una creciente lealtad a la organización, tener una educación actualizada y permanente para el éxito, aceptar el reto y la oportunidad de servir, extender la visión y ampliar el horizonte para determinar el propósito de nuestra tarea y de nuestra sociedad, mantener valores ideales y logros, conocer las necesidades culturales del hombre y lograr una acción más justa.

Es administrador todo bibliotecólogo capaz de componer una organización a partir de personas, objetivos y liderazgo. El bibliotecólogo es quien debe definir y estructurar roles que sirvan alrededor del trabajo y que los miembros de la empresa de la información deben ejecutar. El bibliotecólogo es quien distribuye el trabajo en divisiones y le da los instrumentos apropiados, definiendo políticas, formas de autoridad y líneas de comunicación, guiando eficazmente la acción de los equipos con claridad y sin misterios, que dan lugar a reticencias paralizando los recursos humanos.

En resumen, la función de administrar es la capacidad del bibliotecólogo para componer armónicamente una organización a partir de objetivos, grupo de miembros adecuados, activos físicos, políticas, procedimientos, autoridad y líneas de comunicación: la combinación de estos elementos es una eficaz pauta de operación que debe desembocar en la realización del objetivo de la empresa de la información.

Lo importante en el proceso administrativo no son sus componentes aislados, sino su conexión que le impregna dinamismo, su interdependencia, y sus vinculaciones. Y esto significa hacer de una unidad o sistema, un centro de opción social que se integra, que nos lleva a la vitalización y al desarrollo, equivalente a interconectar notas y tiempo para tocar bien una melodía.

- Una administración eficaz, es una administración flexible, sensible a las corrientes evolutivas, a las posibilidades económicas y coyunturales, a las servidumbres sociales, económicas y políticas que existen en el presente. Una administración que sabe el porvenir, del cual el bibliotecólogo no debe apartar nunca sus ojos, como jefe de empresa.

## LA CAPACIDAD DE DIRIGIR

Dirigir, es una mezcla de arte y ciencia en la cual la naturaleza del mismo dirigente conserva un factor de influencia. La dirección se basa en una filosofía de métodos y técnicas que se consideran cada vez más precisos, pero que no reemplazarán jamás la inspiración personal del dirigente. Dirigir es dirigir hombres, y para ellos debe hacerse la organización, esto exige clarividencia, generosidad y simpatía humana.

La capacidad directiva tiene exigencias radicales como: la conceptualización, que hace del sueño una realidad. La confianza en sí mismo, que nos hace decir: "Yo puedo hacerlo". El pensamiento lógico, que hace preguntarnos: "Si sigo así, a donde vamos?". La competencia que enseña a trabajar juntos. La visión positiva de gente, que nos lleva a pensar que todo equipo es bueno, y no sorprendernos, si nos equivocamos. La objetividad perceptiva, que nos hace imparciales cuando tenemos que escuchar dos contrarios. Y por último, el autocontrol, que hace mantenernos fríos cuando estamos bajo tensión.

Y esto no es todo, el bibliotecólogo debe asumir la función directiva de manera creativa e innovadora si quiere enfrentarse a la escala creciente de desarrollo, pensando de una forma no estructurada para contemplar nuevas lecciones, sin apartar la vista del usuario, de su realidad y de la información mundial.

Dirigir significa fijar objetivos, es decir, prever, guiar a los individuos hacia objetivos, es decir organizar; en resumen, velar para que los caminos trazados sean convenientemente seguidos, por tanto, prever, organizar y controlar se aprehende. Todo bibliotecólogo cuyas funciones comprendan estas actividades es un dirigente, los dirigentes tienen a su alcance elementos para estructurar unidades y sistemas como medios, y las técnicas que les garantizan actuar, en tal o cual organización, de manera científica para poder asegurar los resultados.

La función de dirigir tiene jerarquías superiores e inferiores. Los dirigentes superiores prevén el largo plazo, guían a otros dirigentes per-



mitiféndoles extensas iniciativas y controlan sus pensamientos más que los hechos. Los dirigentes inferiores preven el corto plazo, pues la organización se controla generalmente por la parte material.

Una empresa de información es un complejo de hombres, material y efectivo monetario. Los hombres son el factor dominante. Sus servicios están por encima de todo.

## **LA CAPACIDAD DE GERENCIAS**

Conceptuar la capacidad gerencial del profesional de la información no es tarea fácil, pues aludiremos a las funciones del bibliotecólogo como propietario, como responsable del trabajo ajeno, como líder de grupo o jefe, y combinaremos asesoramiento, alta dirección y conciencia de la empresa de la información acentuando la responsabilidad, administración y supervisión. Es decir, no es posible, en un concepto, ofrecer una solución clara y mucho menos perfecta de esta capacidad.

Sin embargo, intentaremos definir la función gerencial, tanto en su forma tradicional como bajo su nuevo aspecto. Hablamos entonces de desarrollar una capacidad que no sólo tiene que ver con la planificación, organización, dirección y control del cambio para crear estructuras institucionales, métodos de apoyo, capacitación e información pertinente, sino además de un abanico de destrezas y aptitudes que promulga la empresa de la información.

La esencia de gerenciar información, se ubica en nuestra capacidad de ir creando ambientes institucionales donde la gente quiera y pueda irse emancipando de su incertidumbre y por tanto de su apego a la dependencia. Gerenciar es además de esfuerzo, eficiencia, excelencia y conciencia de futuro, el éxito empresarial, que proviene de un juicioso equilibrio entre hombres, material y utilidades.

Los bibliotecólogos exitosos no nacen, se capacitan. la capacitación del profesional de la información como gerente, por lo general es un asunto mal comprendido en muchos países. Algunos defienden el método del "o nadas o te ahogas", y entonces nombran hombres de otros departamentos y les dejan que aprendan a fuerza de errores. Este acercamiento menosprecia en mucho los requerimientos de bibliotecólogos, archivistas y documentalistas. Otros ponen énfasis en técnicas sofisticadas de capacitación y desempeño, a veces abriendo distancias irreversibles entre el profesional y los usuarios.

Los gerentes de la información por lo general poseen un alto sentido de orientación hacia la eficacia, pro-actividad hacia el sentir importante su persona y las cosas que hace, diligencia que los lleva a revisar la calidad de su trabajo antes que la cantidad.

Los gerentes de la información por lo general aumentan la productividad desarrollando recursos humanos para generar servicios eficientes. Implantando un equilibrio efectivo de autonomía, dirección y tolerancia. Ponen a sus subordinados frente a pequeñas e independientes unidades empresariales y no se dejan consumir por la parálisis del perfeccionismo. Investigan, prueban, modifican, corrigen. La perfección es una quimera.

Vivimos una época donde el común denominador del progreso será la sabia aplicación de la información, la ciencia y la tecnología, en la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades sociales, así como el inteligente uso de los recursos para incrementar el bienestar de la sociedad y del hombre. En otras palabras, estamos hablando de gerenciar la información.

La gerencia de la información es el nuevo nombre del desarrollo, la pregunta es si los bibliotecólogos estamos preparados para aceptar el desafío, si tenemos los líderes adecuados para gerenciar la empresa de la información. El problema no está en que las cosas van a cambiar, sino que ya han cambiado, y por tanto, estamos pensando en una nueva categoría de hombres, en los bibliotecólogos que no conocen obstáculos, que caminan sobre el agua. Todo nos dice que es necesario, a partir de nuestros criterios, reestructurar el concepto del científico de la información para adecuarla a las nuevas, complejas y cambiantes necesidades de la empresa de la información.

El bibliotecólogo del futuro es el que se prepara para gerenciar el cambio, para aprovechar los cambios inevitables, para eliminar obstáculos y amenazas, para evaluar las consecuencias del cambio en su empresa y su comunidad. Para garantizar la libertad, que debemos hoy defender, contra los atentados inferidos a la información y la cultura.

Los profesionales de la información, estamos en situación adecuada, tenemos recursos, capacidad y condiciones para mantener el liderazgo ético y moral de la empresa de la información, pero tenemos que determinar en lo que creemos y luchar por ello; tenemos que determinar en lo que no creemos y luchar contra ello. Tenemos que llenarnos de coraje, pero de un coraje ético, lleno de fuerza moral y de voluntad de lucha, sin violencia ni crueldades.

## **EL ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES Y SISTEMAS DE INFORMACION**

Las unidades y sistemas de información, surgen como herramientas de desarrollo y alternativas de solución ante el crecimiento de las dependencias gubernamentales, de la empresa privada, del ejército y de muchas otras organizaciones que de manera amplia generan un volumen cada vez más complejo de información, al extremo, de no estar ya sus profesionales en situación de leer todas las publicaciones de su interés.

Las unidades y sistemas de información, han adquirido hoy un carácter muy diferente de lo que podría haber sido al comienzo de la era industrial. Estas se han convertido ahora en equipos organizados de los cuales la sociedad espera sepan cumplir su misión, por cuanto son entes de desarrollo y células protectoras de información. Su función social consiste en procurar a los individuos productos y servicios para las necesidades que desean satisfacer extensamente y acceder a mejores condiciones materiales y morales que sean posibles.

Fabricar la empresa de la información no sólo significa acopiar información sobre lo ocurrido o lo que está ocurriendo, interesa sobre todo, lo que va a ocurrir, para asegurar la posición de liderazgo y excelencia tecnológica. Lamentablemente, los esfuerzos nacionales para su implantación no han sido permanentemente operativos, por cuanto no siguieron metodologías ni completaron las etapas de lo que llamamos: proceso de desarrollo. Y como resultado de esto, muchas bibliotecas, archivos y centros de documentación, trabajan sin planes ni presupuestos, fruto seguro de la falta de objetivos y, en muchos casos, de procedimientos que se han ido creando por propia iniciativa. Es decir, sólo existen en la mente de sus creadores. Y la pregunta es entonces; basados en qué se diseña la estructura orgánica de la empresa de la información?

Sin metodología se tiende al apresuramiento, con riesgo de pasar por alto muchos aspectos importantes, que en la generalidad de casos debieron observarse atendiendo estudios de factibilidad, análisis y diseño, la programación, la conversión e implante, hasta su última fase de evaluación.

## BIBLIOGRAFIA

GUTIERREZ MORALES, Luis

La administración de documentos en Buenos Aires / Luis Gutiérrez Morales // En: Informe trimestral / Centro de Documentación, Banco Latino. -- Lima. -- No. 2 (Abr.-Jun. 1988)

GUTIERREZ MORALES, Luis

Gerencia de la información : desafíos y responsabilidades / Luis Gutiérrez Morales // En: Anais / Tercer Encuentro Nacional de Biblioteconomía e Informática, Brasilia, 1988. --Brasilia : O Encuentro, 1988

GUTIERREZ MORALES, Luis

Integración de los servicios de información para el desarrollo bancario / Luis Gutiérrez Morales. --Brasilia, 1988. -- ca. 25 p. -- Ponencia presentada al Primer Seminario Nacional de Archivos Bancarios, 1988, Brasilia.