

## ARTÍCULOS

**La Revolución de los 90 en el sector informativo bibliotecario<sup>1</sup>****Rubén Cañedo Andalia<sup>2</sup>****Resumen**

La presente década se caracteriza por la ocurrencia de significativos cambios en el sector informativo-bibliotecario. Se identifican las tendencias principales que matizan el cambio de los enfoques de trabajo de las organizaciones, en general, y de las instituciones de información en particular. Para esto se consultó un conjunto de fuentes documentales pertenecientes tanto a los sectores de la industria y el comercio como a los de la salud y la información. Las tendencias fundamentales que se hallaron fueron: el desarrollo de una poderosa infraestructura tecnológica; la adopción de un enfoque mercadológico en la actividad; el suministro de productos y servicios de información de alto valor agregado; la evaluación de los productos y servicios de información; el diseño funcional de la organización; la reorganización de los recursos humanos; la introducción de una concepción gerencial; la creación de sistemas de calidad; la formación de fondos y la organización de los recursos orientados al usuario; así como el desarrollo de la educación permanente y de las investigaciones. Las tendencias encontradas constituyen un modelo para el desarrollo de la actividad educativa en el sector.

*Descriptor:* BIBLIOTECOLOGIA/educación; BIBLIOTECOLOGIA/tendencias; INFORMACION/organización y administración; INFORMACION/educación; INFORMACION/tendencias; TECNOLOGIA DE LA INFORMACION; COMERCIALIZACION; gerencia DE INFORMACION; CALIDAD.

La información constituye un recurso imprescindible que ejerce actualmente un

poderoso impacto en la vida de la sociedad.

<sup>1</sup> Este trabajo es una versión actualizada de la ponencia presentada en el marco de la actividad metodológica correspondiente a la Reunión de Bibliotecarios de Ciudad de La Habana que se celebró los días 23 y 24 de julio de 1996 en el Instituto Nacional de Oncología y Radiobiología, así como en el Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiosos de la Información y la Comunicación que sesionó entre los días 10 y 12 de diciembre de 1996 en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

<sup>2</sup> Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Recursos de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Calle E No. 454 entre 19 y 21. El Vedado, Plaza de La Revolución, CP 10400. Ciudad de La Habana, Cuba AP 6520. Correo electrónico: acimed@infomed.sld.cu

La década de los 90 se ha caracterizado por la ocurrencia de una profunda revolución en los enfoques, los contenidos y los procedimientos de trabajo que se utilizan en las entidades del sector informativo-bibliotecario.

En el sentido, se pueden mencionar la introducción de las concepciones mercadológica y gerencial en la actividad; la adopción de sistemas de calidad y la utilización de modelos matemáticos para representar los procesos de generación, transmisión y consumo de la información, entre otros no menos importantes.

Es precisamente la amplia concurrencia de concepciones y formas de trabajo procedentes de otras disciplinas uno de los rasgos que distinguen a esta revolución. Muchos de dichos cambios se originaron primero en otros sectores –industrial, comercial, etcétera– de la sociedad. Sin embargo, el propio desplazamiento de la economía hacia el sector de los servicios, unido a las crecientes demandas políticas, económicas y sociales, provocó que éstos adoptaran los mismos enfoques para el trabajo, de manera tal, que hoy es común que muchos servicios, incluidos los de información operen bajo esta óptica.

Algunos de los factores decisivos, en la ocurrencia de estos cambios, son:

- La presencia que ejercen los gobiernos, las administraciones y la sociedad, en general, sobre las instituciones de información para que sus acciones produzcan un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades o en la solución de los problemas sociales.

Un impacto mayor se logra sólo mediante la elevación de la correspondencia de los productos y servicios de la organización con las necesidades de información de sus usuarios, es decir, con el incremento de la calidad de éstos. En tal sentido, se aprecia actualmente un profundo acerca-

miento entre los especialistas en información y sus usuarios el cual se manifiesta en formas tan diversas como la realización de estudios de necesidades; la elaboración de productos y servicios de alto valor agregado; la calificación de expertos de diferentes especialidades en materia de información; su utilización en la evaluación de las colecciones; la formación de equipos de trabajo en los que participan los usuarios con el fin de diseñar, evaluar y perfeccionar los productos y servicios de la organización y de realizar análisis cuantitativos y cualitativos de la literatura de una o varias disciplinas de interés, entre otras.

Por otra parte, las instituciones del sector han dejado de ser entidades dedicadas a proteger el patrimonio cultural y han pasado a desempeñar una función mucho más activa en la sociedad.

1. El creciente reconocimiento que recibe la información por parte de las organizaciones como una de las principales armas competitivas del momento.
2. El aumento exponencial del número de trabajos científicos y de publicaciones especializadas, así como el incremento continuo de sus costos.
3. La considerable diferencia existente entre el total de trabajos que se producen y el total de trabajos que se valoran como de calidad media o alta por los expertos en cualquier disciplina –pobre calidad del contenido, de los métodos y de la presentación de muchas investigaciones científicas.
4. La limitada capacidad y tiempo de los usuarios para obtener, procesar e introducir en su actividad toda la información disponible en su área de interés –y lo inútil y peligroso de este empeño si se considera la razón anterior.
5. El descubrimiento de las leyes de la concentración y la dispersión de los atributos que caracterizan la distribución de las entidades y de los procesos en

los medios biológico y social, así como su generalización a las esferas de la producción, la comunicación y el consumo de la literatura científica.

6. La creciente dificultad que representa, en las condiciones de superproducción que caracteriza a la ciencia moderna, encontrar aquella porción de información realmente útil, valiosa y significativa, perdida en el gran volumen de desperdicio que coexiste con ella (crisis de la información).

Con el objetivo de ofrecer una panorámica de las tendencias principales que caracterizan actualmente al desarrollo de la actividad informativo-bibliotecaria en el contexto internacional, se consultó un conjunto de fuentes documentales, integradas tanto por artículos originales como de revisión sobre el tema, publicados en Cuba y en el extranjero, y se revisaron las colecciones de los últimos 8 años de las siguientes publicaciones: *Library Trends*, *Journal of the American Society of Information Sciences (JASIS)*, *Ciencias de la Información*, *Organización Panamericana de la Salud. Serie de Desarrollo de Recursos Humanos*, así como *Educación Médica y Salud*; además, de otros materiales que se indicarán posteriormente en el texto.

De esta forma, se identificaron los trabajos dedicados al tema y se separaron los artículos originales y de revisión. Se estudiaron los esquemas de tendencias que se exponían en cada una de las reseñas sobre la materia en cuestión y se integraron en un modelo único. Posteriormente, se analizó el resto de los documentos disponibles con el objetivo de validar y completar el esquema de clasificación desarrollado.

Las tendencias que dominan el desarrollo de la revolución en el sector informativo- bibliotecario son:

1. El desarrollo de una poderosa infraestructura tecnológica.
2. La adopción de un enfoque mercadológico en la actividad.

3. El suministro de productos y servicios de información de alto valor agregado.
4. La evaluación de los productos y servicios de información.
5. El diseño funcional de las organizaciones.
6. La reorganización de los recursos humanos.
7. La introducción de una concepción gerencial.
8. La creación de sistemas de calidad.
9. La formación de fondos y la organización de los recursos orientados al usuario.
10. El desarrollo de la educación permanente y de las investigaciones.

## **EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES DE INFORMACIÓN**

Para comprender el cuadro actual que presentan las ciencias de la información, es necesario conocer algunos elementos de carácter histórico relacionados con la evolución de las estrategias utilizadas por las instituciones del sector para su desarrollo.

La influencia de algunos de los factores causales de la revolución que ocurre hoy en las instituciones del sector informativo-bibliotecario (mencionados en la introducción), no resulta realmente nueva. Ocurre sin embargo, que en el propio proceso de su evolución histórica, las instituciones de información han utilizado estrategias diferentes para enfrentar su acción.

En la historia de las instituciones de información es posible identificar tres períodos diferentes:

El primer período se extiende desde el nacimiento de las bibliotecas en la Antigüedad hasta principios de la década de los años 70. En esta etapa, se concibe a las instituciones de información como entidades con un carácter eminentemente cultural,

cuyo objetivo esencial es la protección de los bienes de esta esfera y, según el modo de ver de muchos, totalmente divorciadas del progreso social. El énfasis del desarrollo se ubica en el perfeccionamiento de los procesos internos de la institución; se destacan la conservación y el ordenamiento. El trabajo se realiza esencialmente de forma manual o con el auxilio de distintos dispositivos mecánicos. Se introducen los primeros tecnológicos, aunque su utilización no ocurre de modo generalizado.

La segunda etapa abarca la década de los años 70 y gran parte de los 80. El impulso fundamental del progreso se sitúa en la creación de una infraestructura tecnológica que posibilita perfeccionar tanto los procesos internos como los productos y servicios que ofrece la institución. La estrategia tecnológica de desarrollo posibilitó un notable incremento en la rapidez de la comunicación científica, la creación de productos (bases de datos en disco compacto, revistas electrónicas, etcétera) y de servicios de información más efectivos, así como de poderosas redes de telecomunicaciones que interconectaron puntos distribuidos en toda la tierra—realización del anhelo de convertir en "aldea mundial" a nuestro planeta—, entre otros logros no menos importantes, que dotaron a las instituciones de información de una potente plataforma para el desarrollo de su actividad.

Sin embargo, a mediados de la década de los 80, el enfoque tecnológico como única estrategia de desarrollo de las instituciones del sector, a pesar de sus reconocidos aportes, comenzó a enfrentar críticas, derivadas de la persistencia de los problemas relacionadas con el bajo o mediano impacto de los productos y los servicios de información en los problemas sociales y el alto costo que implicaba la utilización de tecnologías cada vez más avanzadas.

Ocurre que la utilización de los recursos tecnológicos posibilita, como se ha dicho, el incremento de la rapidez de la trans-

misión y las posibilidades de acceso a la información por parte de los usuarios, pero dichos recursos, por sí mismos, son incapaces de acrecentar el tiempo y la capacidad de lectura de los usuarios o de disminuir los crecientes volúmenes de información que genera la ciencia, razones por las cuales aun cuando se aumente la velocidad del procesamiento y de la transmisión de la información, el impacto que se genera en los procesos sociales resulta bajo o mediano.

La tecnología no es capaz de reducir y adecuar por sí sola la información que se suministra a los parámetros de las necesidades de los usuarios, si bien constituye un instrumento de inapreciable valor en tal sentido. Los medios tecnológicos son herramientas para la realización del trabajo, pero su adopción no es el fin de la actividad de las instituciones de información.

La estrategia de perfeccionamiento de las funciones de orden interno—tanto en su forma manual como tecnológica— como vía para elevar la eficiencia de la organización, primó como concepción de progreso institucional hasta mediados de la década de los años 80. La vertiente tecnológica constituye, a su vez, una de las tendencias principales que caracteriza la revolución actual en esta esfera.

En esta etapa, comienza a advertirse un cambio en la concepción de trabajo de las organizaciones de información, los usuarios empiezan a convertirse en el interés principal de la institución. Este período parece haberse comportado como una etapa de tránsito entre la fase en que el perfeccionamiento de las funciones de carácter interno resultaba el objetivo primordial y aquella posterior que situaba a las tareas de orden externo como las más importantes en el logro del éxito organizacional.

En el segundo período por el que transcurrió la evolución de las instituciones de información, existía una evidente contradicción entre su objetivo esencial—la satis-

facción de las necesidades sociales de información- y la estrategia de desarrollo organizacional que se empleaba, al ubicar dentro de ésta, según su orden de importancia, el perfeccionamiento de las funciones de carácter interno por encima de las de orden externo, cuando son estas últimas precisamente las que aportan las bases necesarias para la arquitectura interior de la organización.

Por otra parte, la profunda crisis con la que comenzaron los años 70, determinada, entre otros factores, por el estancamiento de los mercados, el cambio de los sistemas productivos y el incremento de los precios de las materias primas, provocó en el sector industrial y comercial de la sociedad una desconfianza con lo que habían aportado hasta aquel entonces las escuelas tradicionales de dirección, basadas exclusivamente en la eficiencia interna.<sup>1</sup>

La esencia del enfoque de estas escuelas se resumía en que para que una empresa lograra el éxito, era suficiente que ésta elaborara un producto mejor que el de sus competidores a un precio menor. Esta concepción desatendía para quién y para qué resultaba mejor aquel producto, porque tal conclusión se sustentaba, en la mayoría de las ocasiones, en la apreciación que realizaban los dirigentes de la organización de las necesidades del mercado. Esa apreciación constituía el producto de juicios particulares que no se fundamentaban en verdaderas investigaciones de mercado.

Estas escuelas resultaron incapaces de explicar el fracaso y la quiebra de las organizaciones de primera línea. Surgió entonces, bajo aquellas condiciones, un nuevo enfoque para el trabajo empresarial denominado estratégico caracterizado por reordenar a toda la institución bajo el principio de generar un pensamiento "de afuera hacia adentro".<sup>1</sup>

Esto significa, en la práctica, el traslado del poder de la organización de las funciones de orden interno a las externas –es-

tudio de necesidades, prestación de los servicios, educación de los usuarios, promoción, etcétera-, capaces de ejercer una influencia sobre el entorno. Es responsabilidad de la institución no sólo el suministro de la información, sino también su comprensión, es decir, la trasmisión del conocimiento a partir de la información –científica, técnica, de gestión u otra- que suministre a su comunidad. Se convierte de esta forma el usuario y la satisfacción de sus necesidades en el centro de la actividad de la organización.

Es a partir de este momento, que la búsqueda de niveles crecientes de correspondencia de los productos y servicios de la organización con las necesidades de los clientes (calidad) y la satisfacción de éstos, ocupa un lugar prominente en el trabajo organizacional.

La adopción de un enfoque mercadológico, en el que el suministro de la información es cada vez más congruente con las necesidades identificadas mediante la utilización de las tecnologías modernas; donde la realización de las funciones tanto técnicas como directivas, así como de los procesos de educación e investigación; se subordinan, organizan y orientan de forma tal que contribuyan de manera sustancial al logro del objetivo principal de la entidad, es decir, a la satisfacción de las exigencias que presentan las necesidades de los usuarios, es una estrategia adecuada para el desarrollo de las instituciones de información y un factor decisivo en la elevación del impacto social de sus productos y servicios. Esta estrategia integral de desarrollo constituye la respuesta de las instituciones del sector en los años 90 para enfrentar las exigencias que la sociedad les impone.

Como se puede apreciar, transcurrió un espacio de tiempo considerable entre el comienzo de la revolución en las organizaciones del sector industrial y comercial a

mediados de los años 70 y la ocurrencia de ésta en el sector de la información a comienzos de los años 90.

Es exactamente en este período en el que ocurrió gran parte del desplazamiento de la economía del sector productivo al de los servicios y el crecimiento de las presiones sociales para que las instituciones del sector generen con su actividad un producto social tangible.

Enmarcar la generalización del cambio en los años 90 no excluye la aparición en la literatura de la especialidad y en la experiencia práctica internacional de autores o instituciones que, de forma individual desde comienzos de la década de los años 80, se reconociera como necesario, se avisara su advenimiento y se enfrentara su realización.

## **TENDENCIAS PRINCIPALES DE LA REVOLUCIÓN EN EL SECTOR INFORMATIVO-BIBLIOTECARIO**

### **El desarrollo de una poderosa infraestructura tecnológica**

La adopción de medios tecnológicos cada vez más poderosos que ha caracterizado al sector de la información en las tres últimas décadas, posibilita, tanto la condensación de grandes volúmenes de información en espacios reducidos –miniaturización de los soportes para el almacenamiento– como el incremento de la rapidez, la exactitud y la exhaustividad de los procesos informativos en general, y de los procesos de recuperación en especial.

Los constantes avances de la esfera tecnológica conducen al nacimiento de las bibliotecas virtuales.

Cuando se habla de biblioteca virtual, se refiere un tipo de biblioteca en la que es posible el acceso remoto tanto a los servicios como a los fondos (colección virtual o que puede consultarse electrónicamente) mediante redes electrónicas que

interconectan a la biblioteca con sus usuarios, con independencia del lugar en el que éstos se encuentren. Este concepto se aplica también a la representación (simulación de la realidad) de los recursos y los servicios de ésta por medio de una interfase visual y espacial.

De esta forma, la distancia como magnitud se hace transparente para los usuarios de la biblioteca y la visita física a la institución desaparece. En este tipo de organización se incrementa enormemente el radio de acción de la biblioteca, se eliminan los horarios de consulta, se interconectan los fondos de muchas entidades y se comparte mucho mejor la adquisición al acortarse la distancia entre las instituciones, entre otras ventajas. Cabe mencionar como desventajas que de este tipo de institución una disminución sensible de la interacción con los usuarios, lo cual hace más impersonales a los servicios.<sup>2</sup>

El extraordinario desarrollo experimentado por las tecnologías de la información, han transformado el paradigma de trabajo de las instituciones de información. En esta nueva concepción se destacan: la conversión de la distancia en una magnitud transparente para el usuario como resultado de las facilidades de comunicación que ofrecen las redes; la digitalización de los fondos documentales, producto del avance de los procesadores y editores de textos, de los medios de captación de información y de los nuevos soportes de almacenamiento masivo; así como la manipulación no sólo de información textual sino de combinaciones de audio, imagen y textos (hipermedios) en red, entre otros, que han incrementado sustancialmente la accesibilidad a los recursos de información y la globalización del trabajo en esta esfera.

### **La adopción de un enfoque mercadológico en la actividad**

La introducción del enfoque mercadológico en la actividad de las instituciones del sector a finales de la década

de los años 80, al entrar en contradicción con el modelo de desarrollo vigente, fue precisamente el factor que desencadenó la revolución en esta esfera durante el decenio de los 90. Es precisamente la adopción de este enfoque el cambio más revolucionador enfrentado por las instituciones de información desde su nacimiento.

En dicha revolución, se generan cambios importantes tanto en las funciones de orden técnico como directivo, así como en los procesos de educación y de investigación que estas instituciones realizan como parte de su actividad. Los estudios de mercado, en general, se dirigieron en un principio a la esfera de la distribución; constituían una función exclusiva el distribuidor, quien era el responsable por la transferencia de los productos. Sin embargo, las grandes pérdidas que produjo en este sector la crisis de los años 70, acarreó la subordinación de los procesos de producción a los resultados de los estudios de mercado. Son ahora los clientes los que financian la producción mediante el pago por anticipado de los productos y servicios a recibir de los distribuidores.

En este enfoque, se traslada el énfasis de la organización hacia las funciones de orden externo; se concede la primera prioridad a la realización del «mercadeo», capaz de proveer a la institución y a la actividad de «diseño y desarrollo de los productos, servicios, procesos y de la organización en general», en especial con una síntesis de los atributos que caracterizan a las necesidades de determinados individuos, grupos o categorías de ellos y de las condiciones que imperan en el contexto de la institución (consultar anexo).

Desde la década de los años 80, en que se origina el enfoque mercadológico de la actividad informativa bibliotecaria, se ha incrementado notablemente entre los dirigentes del sector el reconocimiento de las posibilidades y de las ventajas de aplicar

los conceptos y las estrategias del mercadeo en la administración de sus instituciones.

Según la forma en que las instituciones seleccionan a sus clientes, se clasifica su actividad mercadológica en indiferenciada, diferenciada y de selección del mercado objetivo.

En el mercadeo indiferenciado o masivo, la organización se enfrenta a todo el mercado (comunidad de usuarios potenciales y reales) con un reducido número de productos o servicios típicos con los que intenta captar su atención y satisfacer sus necesidades. Se basa en el principio de que todos los individuos poseen necesidades idénticas o semejantes. Plantea que todas las necesidades tienen algo en común, hecho que se valora por encima de que cada una tiene también algo diferente. Desconoce que quienes solicitan los productos o servicios de información son individuos que, en cierta medida, son únicos al igual que sus necesidades.

En el mercadeo diferenciado, la organización desarrolla varios productos con características diferentes para ofrecerle variedad al consumidor. Esta modalidad reconoce las particularidades de las necesidades de los usuarios, trabaja para ellos con un criterio lógico y económico y provee un argumento razonable para el estudio de los individuos y grupos que son "no usuarios". En ella el suministrador, en lugar de atraer la atención de distintos segmentos del mercado (mercadeo de selección del mercado objetivo), trata de captarla a partir de la diversidad de productos y servicios.

En el mercadeo de selección del mercado objetivo, la organización distingue entre segmentos del mercado, selecciona uno o más de estos segmentos y desarrolla mezclas de mercado (combinaciones de productos, precios, promoción y distribución) adecuadas a cada segmento.

Tradicionalmente, las instituciones de información han practicado un mercadeo masivo o indiferenciado. La utilización de una estrategia de mercadeo indiferenciado, aun cuando se realice con una poderosa infraestructura tecnológica, es la causa del bajo impacto que alcanzan hoy día los productos y servicios de muchas instituciones de información.

Cada vez más, las organizaciones reconocen que sus productos y servicios no pueden ser atractivos o, al menos, igualmente atractivos para todos los consumidores. Estos son muy numerosos y sus necesidades varían. Cada empresa se encuentra en mejores o peores condiciones para servir a diferentes segmentos del mercado. Por lo tanto, cada empresa debe identificar los segmentos más atractivos de su mercado.<sup>3</sup>

Las empresas modernas realizan cada vez con mayor frecuencia el mercadeo de selección de mercado objetivo. Esto conlleva la segmentación del mercado –o división de éste en diferentes grupos que requieren productos o servicios distintos–; la selección del mercado objetivo es decir, de aquellas categorías de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la entidad; y el posicionamiento en el mercado –o determinación de la ubicación de los productos o servicios que ofrece u ofrecerá la organización entre los clientes de un mercado objetivo con respecto a los productos y servicios que ofrece la competencia. La segmentación del mercado implica la categorización y priorización de los clientes y de las necesidades con el objetivo de diseñar los productos y servicios, ajustar las colecciones, distribuir los recursos y organizar el trabajo, en general, de acuerdo con los recursos de los que dispone la institución.

En el caso de las instituciones de información, se utilizan cuatro aspectos o variables determinantes; uno, la temática –

centrales, subordinadas y relacionadas– o el contenido de la actividad que genera la necesidad; dos, la estructura –pasos en los que se descompone la actividad de ésta; tres, las condiciones –plazos de tiempo, canales de comunicación, tecnología disponible, tiempo u otras– para su realización y cuatro, las características sociales, psicológicas y culturales –nivel de conocimiento, hábitos y habilidades de lectura, motivaciones, entre otras– de los que la realizan con el objetivo de diseñar productos y servicios, cuyos parámetros –temática, actualidad, forma de presentación de la información, volumen, frecuencia de entrega, canales, horarios, lugares, etcétera– se adecuen a las necesidades identificadas.<sup>4</sup>

Ahora bien, si el principio de la diferenciación se lleva hasta sus últimas consecuencias, cada cliente puede llegar a considerarse como un segmento del mercado, en atención a que sus necesidades, intereses, actitudes y patrones de conducta son, en alguna medida, diferentes. Obviamente, este tratamiento individual de cada usuario acarrearía necesariamente un gasto de recursos, en muchas ocasiones injustificado, lo cual resulta prácticamente imposible para los limitados recursos de los que disponen hoy día la mayoría de las instituciones de información.

Sin embargo, tal proceder resulta metodológicamente adecuado, porque permite establecer diferencias entre los distintos sectores del mercado, prioridades para su atención y las de sus necesidades, diseñar y desarrollar productos y servicios apropiados a los requerimientos de las necesidades, así como distribuir y emplear los recursos de manera más efectiva y eficiente, entre otras ventajas.

Cuanto mayor sea la importancia de los clientes y los segmentos, más adecuados serán los productos y servicios que se suministren y mayor el gasto en que se incurrirá, todo lo cual se justifica con los re-

sultados que genera la actividad de la entidad a la que se atiende.

En la era en que se reconoce a la información como uno de los recursos vitales que permite a las organizaciones modernas obtener múltiples ventajas competitivas, los productos y servicios de información que se suministran con este enfoque poseen, por su importancia, un carácter estratégico para las instituciones, sobre todo del sector industrial y comercial. Ahora bien, según la consideración que realiza la institución de los requerimientos de las necesidades de los clientes, la actividad mercadológica puede subdividirse en operacional y estratégica.

El mercado operacional es una modalidad de trabajo en la que la organización crea, desarrolla y elabora productos y servicios sin considerar previamente las exigencias de las necesidades de los clientes. Las operaciones de mercadeo comienzan al concluir los procesos de producción o de implementación de los servicios. A menudo entran en contradicción con las necesidades que pretenden resolver, por cuanto ocurre una falta de correspondencia entre dichas exigencias y los atributos de los productos y servicios que se entregan. Esta variedad se practicó fundamentalmente antes de la revolución que se produjo en el sector gerencial durante la década de los años 70, aunque, en ocasiones, se realiza sobre la base de desarrollar primero un producto o servicio y crear después una necesidad en los individuos, en el mercado o en la sociedad en general.

El mercadeo estratégico, por el contrario, plantea la necesidad de establecer explícitamente y por anticipado el proceso de diseño y desarrollo de los productos y servicios, los requisitos de las necesidades de los clientes y los atributos que deben poseer los primeros, de manera tal de ajustar todos los procesos de la organización a la entrega de unos suministros adecuados.

Con frecuencia, los especialistas en información piensan en términos de lo que ellos sienten que los usuarios necesitan y desean. En esta forma de pensar, subyace una mentalidad de mercadeo operacional, en la que impera una concepción impositiva en la atención a los clientes. Es, en el contexto de este enfoque de desarrollo, que los estudios del entorno de la organización constituyen una prioridad estratégica.

El entorno constituye aquel espacio que rodea, influye y condiciona o determina la actividad que realizan las entidades. Incluye el estudio del mercado, de los proveedores, de la competencia, etcétera.

El conocimiento del entorno abarca la identificación de la visión, misión y estrategia de las organizaciones a las que la institución de información suministra sus productos y servicios, de sus objetivos y metas, de sus políticas, planes y programas o de otros elementos rectores de su actividad; el dominio de ésta como fuente generadora de las necesidades de información y la comprensión de las fuerzas que actúan en los ambientes político, económico, financiero, científico, tecnológico, social, organizacional, legal, demográfico, psicológico, cultural, natural u otro en el que éstas se desarrollan.

El ambiente extremadamente variable en el que operan la mayoría de las organizaciones y que imprime una dinámica particularmente compleja y cambiante a la evolución de las necesidades de información; el reconocimiento de la información (que se requiere, en muchas ocasiones, en forma inmediata) como un recurso imprescindible para la realización de cualquier actividad en la sociedad actual; el desarrollo acelerado que experimentan las esferas científica y tecnológica en especial; entre otras razones, exigen de las entidades de información el mantenimiento de un sistema de vigilancia permanente del medio, capaz de captar, evaluar y recomendar los

cambios necesarios para readecuar el trabajo a las nuevas condiciones y mantener la capacidad competitiva de la organización.

Las organizaciones desarrollan actualmente un trabajo sistemático de inteligencia que les permite conocer, incluso por anticipado, el comportamiento de los factores del entorno que afectarán o influirán negativa o positivamente en el desarrollo de un programa, de un proyecto o de la organización en general. La realización de esta actividad y la existencia de una estructura lo suficientemente flexible, constituyen dos factores fundamentales que determinan la capacidad de reacción de la institución ante los cambios del entorno. Tales cambios se rastrean mediante la captación, procesamiento, evaluación y utilización constante de la información que circula en el contexto de la institución.

El proceso de estudio del mercado y del entorno es el que aporta la información decisiva, sobre la cual se organiza toda la actividad de la institución. Éste constituye el primero y el principal de todos los momentos por los que atraviesa el diseño y el suministro de los productos y servicios de la entidad de información.

Son, precisamente, el mercadeo y el diseño y desarrollo de los productos, servicios, procesos y de la organización en general, los ejes vitales sobre los que se sostienen y desarrollan la organización y los productos y servicios en particular. Se basan en el estudio de los recursos (humanos, materiales y financieros) como proceso a partir de cuyos resultados es posible vigilar y orientar el trabajo de toda la organización en función de los medios disponibles.

Para el trabajo de este subsistema son vitales los resultados que suministran los procesos de mercadeo; el diseño y desarrollo de los productos, servicios, procesos y de la organización en general; así como de retroalimentación.

### **El suministro de productos y servicios de información de alto valor agregado**

En la estrategia integral de desarrollo, que caracteriza la acción de las instituciones del sector, se priorizan, como es de suponer, los productos y servicios de información.

Es precisamente mediante el suministro de productos y servicios que una institución de información puede ejercer su influencia en el desarrollo de los problemas sociales. De la adecuación de los primeros a los requerimientos de las necesidades de quienes enfrentan dichos problemas, depende en esencia el nivel de impacto que alcanza la entidad en su trabajo.

Sin embargo, la entrega de productos y servicios de información concebidos en forma impersonal, inespecífica y, con frecuencia, divorciados de los requerimientos de las grandes masas de usuarios, cuyas necesidades se influyen sin una verdadera precisión por parte de los sistemas de información, es la causa que genera la subutilización de los recursos de la institución, el menosprecio por la actividad que realiza la entidad y la falta de reconocimiento de los profesionales en esta área.

Esta forma de trabajo, propia de los grandes sistemas de información, “cede su lugar rápidamente a formas de servicio diseñadas sobre la base de estudios de mercado” en la que aparatos pequeños (de 4 a 6 personas) de información desarrollan y suministran productos y servicios que se corresponden con los “requerimientos particulares de grupos pequeños e incluso de usuarios individuales”.<sup>5</sup>

Existen actualmente un notable incremento del énfasis en el diseño y desarrollo de servicios especializados de valor añadido, es decir, de aquellos que se elaboran o prestan con un grado creciente de búsqueda de la correspondencia de éstos con los atributos de las necesidades,<sup>6</sup> “adecuados

según su forma y contenido a las necesidades de grupos de usuarios pequeños y medianos que requieren alta flexibilidad y creatividad en su diseño y realización".<sup>5</sup> Los servicios personales son la piedra angular de una actuación con un alto impacto en la satisfacción de las necesidades y en la solución de los problemas sociales.

En el sentido, "el desarrollo de las capacidades comunicativas –para determinar en forma interactiva con los usuarios sus necesidades de información y de educación; para el desarrollo de las actividades de promoción, propaganda, anuncio, relaciones públicas, etcétera; para formar e instruir a los usuarios según tipos de actividades que realizan, características sociales, demográficas u otras; así como para concebir, ejecutar y controlar la efectividad"<sup>5</sup> (calidad de los servicios) por parte de los especialistas del sector, resulta de gran importancia para la implementación de servicios que se ajusten a las necesidades de los clientes.

El suministro de productos y servicios de mayor valor agregado requiere de una mejor elaboración de éstos. Es así que los datos se organizan para ofrecer información; que la información se analiza para ofrecer un conocimiento informativo (en esta etapa la entidad se responsabiliza por la transmisión del conocimiento, es decir, por la captación y comprensión de éste por parte del usuario); que el conocimiento informativo se evalúa para suministrar un conocimiento productivo (aquel que incluye una exposición de la realidad, de los distintos cursos de acción posibles, beneficios y perjuicios de cada uno de ellos, etcétera) y que el conocimiento productivo se somete a diferentes esquemas decisionales (técnicas o herramientas que permiten valorar la efectividad, la eficiencia, el impacto o integralmente los diferentes cursos alternativos que se enfrentan ante una situación específica) de manera tal que se facilite la

acción consciente y razonada por parte de aquellos a quienes la institución atiende.<sup>6</sup>

### **La evaluación de los productos y servicios de información**

En la evaluación de los productos y servicios participan dos entidades básicas: una, el suministrador o institución proveedora y dos, el cliente. La evaluación, según la entidad que la genera, se clasifica en valoración del suministrador o valoración del cliente.

Dentro de los tipos de evaluaciones que se realizan con mayor frecuencia por parte de las instituciones de información, se encuentran los estudios de comportamiento, de efectividad y de costo-efectividad. Los primeros analizan cómo se comporta el suministro de los recursos a la institución; los segundos estudian la utilización de los productos y servicios de la organización, mientras que los del tercer tipo se desarrollan con el objetivo de determinar la relación existente entre la utilización de los productos y servicios de la institución y los recursos que en ellos se emplean.

En los estudios de costo-efectividad, el concepto de productividad resulta clave. Éste permite relacionar las unidades que se generan (productos o servicios) con la utilización de los recursos. Mientras mayor número de unidades se produzcan con la calidad preestablecida y se emplee igual o menor número de recursos, mayor será la productividad de la organización. Este término encierra en sí mismo a los conceptos de efectividad y eficiencia.

Entre los análisis en los que participan los usuarios se destacan actualmente aquellos dirigidos a determinar la relación costo-beneficio, es decir, a determinar la relación existente entre los resultados del uso de los productos y servicios de la organización y los recursos que se utilizan para

su generación. Por último, existe una tercera categoría de estudios de evaluación: los análisis de impacto.<sup>7</sup> Estos pretenden determinar el grado de influencia que producen, en una localidad, población o en la sociedad, los resultados (tiempo que ahorra un usuario con la utilización de determinado producto o servicio de información, grado de incremento de la productividad de un individuo, de la calidad de su trabajo, etcétera) que se derivan de la utilización de determinados productos y servicios de información. Por ejemplo, es objetivo de un análisis de esta categoría hallar la tasa de disminución de accidentes cardiovasculares por cada 100 000 habitantes, lograda en virtud del aumento de la calidad de la asistencia y la educación de los pacientes, como consecuencia de la utilización de uno o varios productos o servicios de información que ofrece una organización determinada.

### **El diseño funcional de la organización**

Las necesidades de información presentan una dinámica compleja y rápida, derivada de la propia celeridad con la que ocurren los cambios en la sociedad moderna. Su satisfacción depende, en gran medida, de la rapidez y flexibilidad con las que sean capaces de operar las estructuras de las entidades de información.

La estructura de un organismo cualquiera –biológico, social o de otra categoría– está formada por el conjunto de elementos y de relaciones que se establecen dentro de él. Esta permite al organismo, a partir de la adopción de una determinada forma de organización, el desarrollo de su actividad esencial.

La condición básica que requiere la estructura de la organización moderna es su flexibilidad y capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios que se operan

en el entorno y en las condiciones de trabajo del sistema.

Ahora bien, con frecuencia existe una evidente contradicción entre el objetivo esencial que se plantean las instituciones de información y el tipo de organización que éstas adoptan; sistemas estructurados jerárquicamente con flujos y procesos operativos inflexibles que impiden enfrentar los rápidos cambios que se operan en la evolución de las necesidades, en el entorno y en las condiciones de trabajo del sistema; que frenan el flujo de información; dificultan la toma de decisiones; debilitan la responsabilidad por el cumplimiento de las tareas; así como el sentido de pertenencia del personal con la organización.

La inflexibilidad de la estructura interna de la organización imposibilita responder adecuadamente a las rápidas transformaciones que se producen en el mundo de las necesidades de información.

Es, precisamente, la incapacidad de las estructuras de las instituciones de información para responder a los requerimientos de la organización, la causa que genera el proceso de descentralización, es decir, de transferencia de recursos y de poder decisorio desde el nodo central de una red hacia las unidades de base o desde la dirección general de la institución hacia las direcciones particulares de los grupos, tanto en el orden interno –a partir de la creación de grupos de trabajo responsables de las tareas–, como externo –a partir de la descentralización del servicio a las unidades de base– en el sector.

La descentralización de las tareas y de los servicios concede a la organización la flexibilidad necesaria para enfrentar el rápido cambio de las necesidades de información; posibilita la implementación práctica del enfoque mercadológico del trabajo; acerca al especialista en información con el usuario y disminuye la distorsión de la comunicación, al acortar la línea de comu-

nicación entre ambos y responsabilizar a los trabajadores con el resultado final de la actividad.

El proceso de regionalización –descen- tralización constituye la opción más ade- cuada para enfrentar los problemas que genera una estructura piramidal. Algunos de los cambios que caracterizan actualmen- te al diseño de los sistemas informativo- bibliotecarios son:

1. La adopción de estructuras en red, en sustitución de las estructuras jerárqui- cas sobre la base de la descentraliza- ción integrada –éstas se sustentan en la disponibilidad de una plataforma tec- nológica adecuada– y la vinculación directa de los especialistas en informa- ción con las comunidades,<sup>5</sup> por ejem- plo, los bibliotecarios clínicos.
2. La división clara de funciones entre los órganos de base y los nodos de la red<sup>5</sup> – a quienes competen funciones esencial- mente de coordinación, asesoría metodológica, balance de los recursos y conservación del patrimonio nacional.
3. La eliminación de los puestos de traba- jo dentro de la estructura de la organi- zación y la ubicación de las tareas como el centro de la actividad –el logro de los objetivos y metas de la institución se produce a partir del cumplimiento de las tareas.
4. La organización del personal en grupo y equipos de trabajo en los que todos son responsables por la ejecución de las actividades que posibiliten cumplir con las tareas asignadas.

La revolución que se opera actualmen- te en las organizaciones del sector indus- trial ha llevado a un profundo proceso de transformación que busca la reorganización total de éstas con el objetivo de perfeccio- nar la calidad de los procesos para la ela-

boración de los productos y la prestación de los servicios. Este proceso de rediseño organizacional se conoce, en términos de la gerencia, como reingeniería y se sitúa junto a otros modelos aplicados con obje- tivos similares en dichas organizaciones tales como la gerencia total de la calidad y el mejoramiento total de la calidad.

La reingeniería se sustenta en princi- pios y emplea métodos e instrumentos con el propósito de responder a la interrogante: “si comenzáramos esta empresa hoy ¿cómo la realizaríamos? Consiste en un rediseño radical que se formula en un, ¿por qué lo hacemos? En este modelo, se enfocan los procesos, es decir, aquellos conjuntos de actividades, que a partir de una o más cla- ses de insumos generan unos productos o servicios que poseen un valor para el clie- nte. De su interés se escapan las funciones y el producto como tal porque en última ins- tancia el proceso es el responsable a largo plazo del éxito de la institución.

En un estudio de reingeniería, se divi- de el tiempo en trabajo y desperdicio. El primero es aquel que agrega valor al pro- ducto o al servicio, mientras que el segun- do es el que añade demora y costo. La efi- ciencia del trabajo se calcula, entonces, por la relación trabajo/desperdicio en el total del tiempo que se emplea en el proceso. Se busca, por lo tanto, el aumento del tiempo de trabajo y la disminución del tiempo des- perdiciado en operaciones retardantes ta- les como almacenamiento, transporte y retrabajo.

La estructura piramidal, por ejemplo, es buena para el crecimiento, el control y la planificación; sin embargo, exige poca capacitación porque las tareas están muy fraccionadas. Con el crecimiento de la em- presa surgirá necesariamente un gran nú- mero de gerentes intermedios, lo que contribuirá a separar a los gerentes principales de los usuarios, de los productos finales y de los servicios. La automatización de los

procesos sólo sirve para ejecutar la tarea con mayor rapidez, no para realizarla mejor. En lugar de reparar las partes, hay que rediseñar todo el proceso.

En la selección del proceso por el cual comenzar los trabajos de reingeniería es útil formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál proceso presenta más problemas?
2. ¿En cuál proceso se generarán las mayores repercusiones?
3. ¿Cuál proceso producirá mejores resultados con el nuevo diseño?<sup>8</sup>

Aunque resultan sumamente escasas las instituciones de información que han realizado trabajos de reingeniería en sus procesos, la popularidad y los resultados, fundamentalmente de carácter económico que han alcanzado varias de ellas en el sector industrial y comercial, indican la posibilidad de la conversión de esta actividad, máxima expresión del diseño funcional de las organizaciones, en un nuevo enfoque del trabajo institucional.

## **La reorganización de los recursos humanos**

A fines de los años 20, las escuelas de relaciones humanas descubrieron, casi por casualidad, que los sujetos de los cambios (o de los no cambios) en las instituciones, no son los trabajadores aislados, sino los grupos que pueden generar una cultura propicia para las innovaciones, pero que también pueden generar resistencia a determinadas pautas de productividad, con la capacidad de excluir a quienes trabajen por encima de estas pautas no escritas.

Si se reconoce el momento crítico actual por el que atraviesan muchos de los servicios en el mundo, caracterizado por la conjunción de mayores demandas de calidad y la incapacidad de los modelos admi-

nistrativos para darles respuesta, cabe preguntarse: ¿cómo avanzar para que los servicios operen con una nueva y necesaria dinámica de trabajo?

Hay una primera cuestión derivada de dicha pregunta y es: ¿Quién debe estar involucrado en este cambio? Con seguridad esta pregunta es también hoy día un problema en manos de los responsables de la gestión de los servicios, responsabilizados con el planteamiento y la conducción de los cambios, pero que, en su trabajo cotidiano, están atareados con el manejo de los mil y un problemas administrativos y preocupados con la falta de recursos, sin poder pensar en el planeamiento a mediano y a largo plazo.

Los profesionales están a su vez en actitud de permanente espera por un plan que responda a los principales problemas que día a día dificultan cada vez más su trabajo y sus condiciones de vida. En cierto sentido, ellos juzgan que hacen lo que pueden, pero creen que sólo un nuevo contexto, externo al servicio, tendría la posibilidad de mejorar las precarias condiciones existentes. Parece que el cambio está fuera de su alcance y que el destino de la institución será definido por otros. Se pierde así, progresivamente, la dimensión de que el sentido o la razón de que todos estos profesionales estén allí se debe a un mismo objetivo, a una sola misión: la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Las concepciones actuales conciben a todos los miembros de la organización como responsables y copartícipes de la calidad de su trabajo y la participación de aquellos como condición esencial para la construcción progresiva de la identidad institucional.

Todos en la organización asumen, por lo tanto, el compromiso de suministrar los productos y servicios con la calidad que se requiere, así como el desafío de proponer, conducir e implementar los cambios nece-

sarios para cumplir los objetivos de la institución.

Si se considera el grupo como la célula a partir de la cual se conforma todo el organismo de la empresa; la tendencia a la descentralización, la democratización, y la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda del éxito institucional; el carácter permanente de las actividades relacionadas especialmente con el perfeccionamiento de la calidad; la importancia de la motivación y de la educación de los trabajadores; y la caída de las estructuras verticales dentro de las organizaciones, entre otras muchísimas razones, es posible concebir al grupo como el escalón más adecuado para sustentar toda la actividad de la empresa.

El trabajo del grupo se orienta a hallar las formas óptimas de laborar que permitan conceder al producto o al servicio lo que el cliente exige de él y lo que la organización se propuso lograr.

Son los grupos los que realizan las distintas actividades en el ciclo de trabajo; son ellos, por lo tanto, los actores principales de la calidad que ofrece el servicio o el producto, la autoridad máxima en materia de conocimiento dentro de la organización y el círculo más apropiado para analizar y proponer los cambios necesarios en la búsqueda del perfeccionamiento de la calidad.

El objetivo es lograr una participación activa de todos en los procesos de cambio, una multiplicación de la creatividad y de la innovación en un clima organizacional estimulante...<sup>1</sup>

El trabajo que desarrollan los grupos adquiere cada vez mayor importancia dentro de la organización. Si bien los llamados círculos de calidad son probablemente la expresión más difundida de esta tendencia, actualmente dichos grupos no sólo se forman con estos fines.

Los grupos constituyen en la organización moderna la célula fundamental so-

bre la que ésta basa toda su actividad. Crear grupos de trabajo responsables por la realización de las tareas, por el control, aseguramiento, perfeccionamiento y planeamiento de la calidad de los productos y servicios (intermedios o finales) que se suministran, así como por la educación permanente de sus miembros y por la ejecución de las investigaciones necesarias para perfeccionar la realización de su misión básica (producción, servicio, etcétera); constituye una tendencia de la organización del trabajo en las instituciones modernas.

La implementación de los sistemas de calidad, la educación continua del personal, así como la realización de las investigaciones necesarias encuentran en los grupos el marco más apropiado para su ejecución. Son precisamente ellos quienes mejor conocen la tarea que desempeñan, sus problemas, además de los máximos responsables por su cumplimiento.

## **La introducción de una concepción gerencial**

El proceso de descentralización –que propicia la creación de un gran sector directivo con funciones antes relegadas sólo a la alta dirección–, así como el creciente reconocimiento de la importancia de los dirigentes como los principales responsables por el éxito o el fracaso –se considera actualmente la incompetencia de la dirección como la responsable del 65 % o más de la quiebra de las empresas– de las organizaciones, generaron las condiciones necesarias para la adopción y la generalización, dentro de la actividad del sector, de una concepción gerencial que se manifiesta en la utilización de múltiples técnicas para el cálculo económico, la toma de decisiones, el perfeccionamiento de las relaciones laborales o públicas, la realización

de proyectos, el diseño, implementación y gestión de sistemas de calidad, así como para la planificación y gerencia de los grupos y de las instituciones en general.

El rasgo esencial que caracteriza a este enfoque es la responsabilidad de la dirección por conducir a la organización al cumplimiento de su misión social –la satisfacción de las necesidades o la solución de los problemas para los que se creó–, a partir de involucrar a todos los elementos de la institución en la búsqueda consciente y sistemática de mayores niveles de calidad (correspondencia con las necesidades de los usuarios) y de eficiencia (ahorro de recursos en general) en los productos, servicios y procesos de toda la organización.

En el contexto de las organizaciones modernas, como consecuencia de la necesidad de integrar y controlar mediante un subsistema único la circulación de la información, los especialistas actúan como gerentes de información, es decir, como administradores de flujos de información de distintos tipos (científica, tecnológica, económica, coyuntural, etcétera), tanto internos (que genera la organización) como externos y, en muchas ocasiones, realizan sus actividades como miembros activos de los grupos de trabajo, como sucede en el caso de los bibliotecarios clínicos que participan en los equipos de asistencia médica. Dentro de la gerencia en los sistemas de información, la gestión del personal y de los recursos informacionales, constituyen aspectos esenciales de la administración de la información dentro de las organizaciones modernas.

En la gestión del personal, el grado con el que la empresa es capaz de desempeñar con eficacia su misión depende, en gran parte, de su capacidad para atraer, desarrollar, distribuir y retener al personal dotado de los conocimientos, de las habilidades y de las actitudes que le han de permitir realizar satisfactoriamente sus diversas tareas.<sup>9</sup>

El corazón del enfoque de la dirección moderna lo constituye la participación de los trabajadores en la evaluación, el análisis y el diseño del proceso de trabajo, sobre la base de su experiencia y de una reflexión sistemática sobre el mismo.<sup>1</sup>

La gestión de los recursos de información es, por su parte, un proceso que se implementa en función del interés corporativo (de toda la organización) bajo el cual se concibe a la información como un recurso que beneficia a toda la organización mediante su perfeccionamiento constante.

A tal punto llega la importancia del papel que se le adjudica a las funciones directivas en muchas organizaciones modernas, donde el desarrollo de los esfuerzos centrales se dirige a su perfeccionamiento. A éstas se les denomina como entidades con un enfoque gerencial de la actividad.

## **La creación de sistemas de calidad**

La calidad de los productos y servicios de información constituyó, desde hace muchos años, una preocupación primaria en el sector de la información. En la bibliografía de la especialidad, abundan estudios que tratan sobre la evaluación de los productos y servicios de información, en la que bajo denominaciones tales como relevancia, pertinencia, idoneidad y otros se analizan los problemas relacionados con la calidad.

La creciente implementación de sistemas para el control, aseguramiento, perfeccionamiento y planeamiento de la calidad en las empresas de hoy, así como el renovado tratamiento que, durante las dos últimas décadas, recibieron los conceptos de calidad, evidencian la conversión de ésta en un arma competitiva de especial importancia para las organizaciones modernas.

La transformación sucesiva que sufren los sistemas de calidad, ha convertido lo

que en un principio era una acción inspectora de carácter fiscalizador en un enfoque o filosofía de trabajo que involucra a toda la organización en la que las funciones directivas adquieren un valor preponderante en la conducción de la empresa hacia el cumplimiento de su misión social y de sus objetivos y metas de calidad.

La administración total de la calidad<sup>10</sup> –tal y como se concibe, generalmente, en la actualidad a los sistemas de calidad– se caracteriza por la orientación y el encadenamiento de todos los componentes de la organización con sus objetivos y metas de calidad, los cuales expresan un balance entre las necesidades de los clientes y los recursos de los que dispone la organización.

La obtención sistemática de mayores niveles de satisfacción en los clientes y, por lo tanto, en el cumplimiento de su misión social, constituye una nueva filosofía de trabajo que impregna y reorienta el trabajo de todos los componentes de la institución.

La obtención de un nivel de calidad predeterminedada sólo es posible sobre la base del establecimiento de una cadena de trabajo en la que cada eslabón es responsable por la calidad de los productos o servicios (intermedios) que recibe del eslabón anterior. De esta manera, se forma un ciclo de trabajo en el que se involucra y se responsabiliza a cada componente con parte de la calidad final que ostentan los productos y servicios que ofrece la entidad.

El primer presupuesto que garantiza que una entidad de información trabaje para una institución de orden mayor, dentro de la cual se sitúa, lo constituye el establecimiento de unos objetivos y metas, así como de un plan de trabajo que responda a los objetivos, metas y prioridades de la organización a la que atiende. Esto previene a la entidad de información de trabajar para usuarios inexistentes, tipificados o abstraídos del contexto real de la institución.

En los sistemas de calidad, resulta un aspecto vital la determinación de aquellos elementos que los usuarios intermedios o

finales consideran a la hora de evaluar los productos y servicios de una entidad de información.

Los indicadores de calidad (variables cuyos valores señalan la presencia o ausencia y el grado en que aparece o no un atributo en una entidad o proceso) ofrecen información acerca del comportamiento que presenta el suministro de los recursos, los procesos de producción o de prestación de servicios, así como acerca de los propios productos y servicios.

Dichos indicadores permiten a la organización vigilar su comportamiento, conocer las desviaciones con respecto a lo planeado, tomar decisiones y realizar intervenciones oportunas para corregir el curso de los acontecimientos. Son extremadamente importantes dentro del sistema de información de la organización.

### **La información de fondos y la organización de los recursos orientados al usuario**

En este contexto ocurren cambios en procesos antes prácticamente inalterables como son la “identificación, evaluación, selección y adquisición de fuentes y canales de información” y la “organización de los recursos” –procesamiento analítico sintético de la información.

De la habilidad para identificar, evaluar, seleccionar, adquirir y organizar –catalogar, clasificar, indizar, etcétera– las fuentes y canales de información de la institución depende, en gran medida, el éxito de su trabajo.<sup>11</sup>

Para satisfacer los requerimientos que plantean las necesidades de los usuarios a la entrega de los productos y servicios de la institución, resulta de vital importancia la existencia de una interacción sistemática entre el proceso de “elaboración de productos y prestación de servicios de infor-

mación” y los procesos antes mencionados, porque de ella se deriva la correspondencia necesaria entre el fondo, su organización y los bienes que genera la entidad.

Actualmente, la formación de los fondos o desarrollo de la colección se sustenta en el enfoque mercadológico de la actividad informativo-bibliotecaria. Dicho proceso implica la evaluación regular de las fortalezas y debilidades del fondo para satisfacer las necesidades de la comunidad de usuarios que la institución se propone servir, de acuerdo con los recursos (financieros, materiales y económicos) que ésta posee como una forma activa de planificación del crecimiento de las colecciones, así como el esfuerzo constante por convertir sus fuentes y canales en recursos de información, es decir, en medios útiles, valiosos y significativos para el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo de los usuarios, de los colectivos y de las organizaciones a las que se atiende.

En el desarrollo de colecciones, con mayores índices de adecuación a las necesidades de los usuarios, resulta un instrumento de especial importancia la utilización de las técnicas métricas para la determinación de las entidades núcleos, tanto en las esferas de la producción y la comunicación, como en la del consumo de información y la reducción de los costos en la institución.

El desempeño de esta función, por parte de las instituciones de información, adquiere hoy día una relevancia especial, determinada por el incremento acelerado del número de publicaciones y en particular de las "no publicaciones" en formato electrónico como resultado del desarrollo de poderosas tecnologías y programas para la creación y edición de documentos, con facilidades de manipulación superiores a las que ofrecen los documentos impresos, que colocan en manos de los autores recursos que ante sólo poseían las editoriales, así

como de la extensión de las redes de telecomunicación que propician el intercambio mundial de la información.

La accesibilidad y popularización de estos medios permite prever un aumento considerable del número de publicaciones, pero en especial de aquellas de baja calidad, como resultado de la ausencia de un proceso formal de arbitraje y edición que anteceda a su distribución, así como del grado de dificultad para identificar los recursos necesarios entre los millones de localizaciones posibles.

Se viven los momentos del cambio de la base material de la información, del papel al soporte electrónico y óptico. Este cambio generará, al menos inicialmente, un caos en la organización de los recursos en cuya solución resultará de enorme importancia trabajar de acuerdo con los principios y métodos que para la organización de los documentos y de la información ha creado, aplicado y validado la actividad bibliotecario-informacional durante sus largos siglos de existencia. Hasta tanto ocurra esto, será cada vez más compleja la labor de identificación de los recursos de información. A la vez, se impone, de forma apremiante, el desarrollo de algoritmos más eficaces para la evaluación de los trabajos científicos.

### **El desarrollo de la educación permanente y de las investigaciones**

La educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción es una respuesta a un mundo que cambia constantemente y un medio que posibilita a los individuos la fructificación de sus talentos, el desarrollo de sus capacidades de creación y la adopción de la responsabilidad por sí mismos.<sup>12</sup>

La educación es una variedad de influencia que ejerce un individuo sobre otro

con el propósito de formarlo o de modificar su conducta de acuerdo con cierto patrón ideal de conocimientos, habilidades o actitudes que éste debe poseer para desempeñar una tarea, una profesión o cualquier actividad con éxito. Para lograr este fin, se ha de influir sobre las esferas cognoscitiva, afectiva y pulsacional o de la actividad del educando.

El mundo empresarial actual está obsesionado con la adopción de estrategias de alta competitividad para satisfacer los requerimientos de sus clientes con bienes y servicios. Se reconoce que los nuevos requisitos para obtener esta ventaja son la información y el conocimiento, pilares de la creatividad, de la innovación y de la respuesta al cliente y se reubica en un lugar importante el valor (instrumental) del recurso humano y se destaca la importancia de su capacitación y motivación.<sup>1</sup>

El principal recurso lo constituyen las personas. La escasez de personal calificado ocupa el primer lugar entre las limitaciones identificadas por los países en desarrollo para progresar rápidamente en muchos sectores.<sup>9</sup>

Como consecuencia de la búsqueda constante de mayores índices de calidad en el suministro de los productos y servicios de las instituciones, las organizaciones del sector introducen, de forma paulatina, mecanismos de educación permanente y exigen “la utilización rigurosa de métodos de investigación como modo de actuación profesional”<sup>5</sup> en la ejecución de las tareas.

El desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología, la celeridad con la que se producen los cambios en el mundo moderno, así como la dinámica de la evolución de las necesidades, requiere de la educación continua del personal.

Algunos de los hechos que evidencian la necesidad de un proceso de educación permanente son:<sup>13</sup>

1. La ausencia de mecanismos efectivos para articular el proceso educativo con el desarrollo de las organizaciones.

2. El desarrollo frecuente de los procesos formativos fuera del contexto institucional e incluso nacional y, por lo tanto, su desvinculación con las necesidades de aprendizaje que emanan del contexto.
3. El predominio de las actividades educativas de carácter discontinuo.
4. El desarrollo de un estilo educacional que propicia la trasmisión acrítica del conocimiento.
5. El diseño de programas educativos para las profesiones en forma aislada, cuando el trabajo es multidisciplinario.
6. El divorcio entre los sectores docente y laboral en la sociedad, que impide que los procesos educativos ocurran en una situación de trabajo.
7. La necesidad de un sistema educacional que responda de manera inmediata, oportuna y eficaz al cambio constante que se opera en la sociedad.
8. La necesidad de crear un mecanismo que propicie realmente el aprendizaje (modificación de la conducta) mediante el perfeccionamiento o fortalecimiento en la práctica de los conocimientos y de las habilidades (de no ocurrir así, probablemente se olvidará lo aprendido y se volverá a realizar el trabajo tal y como se ejecutaba antes) que se adquieren durante el período educacional propiamente dicho.

En este sentido resulta de gran importancia comprender que un proceso educativo se basa en una pedagogía, es decir, en una concepción de cómo se logra que un individuo aprenda, que modifique su comportamiento. Bordenave distingue tres opciones: la pedagogía de la trasmisión, del comportamiento y de la problematización.<sup>13</sup>

La primera plantea que el alumno debe concretarse a recibir lo que el maestro o el libro le entregan, lo que lo convierte en un depositario de ideas ajenas. La segunda enfatiza la emisión de respuestas en los

alumnos que el educador desea y que él se traza como objetivos de su instrucción. La tercera se sustenta en que, ante un mundo en constante evolución y cambio, lo importante es la creación de la capacidad de detectar los problemas reales y buscarle solución, lo que convierte al alumno en un agente de la transformación.

Esta última constituye la alternativa más adecuada para formar una masa crítica de profesionales como paso previo a la implementación de un proceso que potencie la realización del cambio institucional y que ajuste la vida de la organización a la dinámica de cambio de la sociedad, en especial, cuando la dirección de la entidad se enfrenta a una fuerza de trabajo cansada, frustrada y desmotivada, como sucede a menudo en los países subdesarrollados.<sup>14</sup>

Como forma de impulsar la realización del cambio organizacional, es posible llevar adelante un proceso de descentralización y democratización de la educación y la investigación, que lleve a que cada unidad de una red desarrolle su propio proceso educativo o de investigación, apoyada técnica y administrativamente por los niveles superiores. Dicho proceso se desarrolla mediante la aplicación de una estrategia de "cascada"<sup>14</sup> o de multiplicación en la que, a partir de la formación de un primer grupo de educadores e investigadores, se multiplica la experiencia mediante el entrenamiento por cada uno de ellos de un nuevo grupo, y así sucesivamente hasta obtener la cobertura deseada, por ejemplo, nacional.

Cada uno de estos "facilitadores o coordinadores" impulsará, en el contexto de su grupo de trabajo, el desarrollo de un proceso educativo y de búsqueda de soluciones permanente, capaz de identificar y generar sistemáticamente las respuestas a los problemas que surgen en la realización de su actividad mediante la investigación en períodos sucesivos de dispersión y concentración del trabajo grupal.

De este modo, se crea un ambiente participativo de aprendizaje mediante la solución de problemas que rompe con la concepción tradicional de la educación; que toma como punto de partida la experiencia cotidiana de trabajo, reflexiona, teoriza, aplica, evalúa y transforma la realidad; que rechaza la comunicación vertical, autoritaria, unidireccional; que propone vías horizontales y democráticas para estimular el potencial crítico y creador de los participantes; que crea un espacio decisional y de influencia y que los convierte en sujetos activos del proceso de transformación institucional y social (Xóchiti Alarcón A, Rogelio Azurdia J, Madritz R. Aspectos generales sobre la metodología participativa [informe de investigación]. San José: Ministerio de Cultura, 1987).

La adopción de un sistema de educación como el mencionado, permite actuar sistemáticamente en dos vertientes fundamentales: una, dirigida al establecimiento de "un mecanismo válido para hacer de la educación de los trabajadores una actividad permanente que se remita al trabajo como eje del proceso educativo; que lo convierta en fuente del conocimiento y objeto de transformación; que privilegie la participación colectiva y multidisciplinaria y que favorezca la adquisición dinámica de los nuevos conocimientos mediante la investigación y del intercambio de saberes y experiencias"<sup>1</sup> y dos, encaminada a la capacitación constante de los usuarios, con vistas a incrementar sus posibilidades de utilización de los recursos que poseen las instituciones de información.

Esta modalidad de educación sólo produce resultados positivos cuando se desarrolla en un contexto de cambio institucional, porque ella por sí sola carece de la fuerza suficiente para producir las transformaciones necesarias.

Por otra parte, la realización constante de investigaciones orientadas a perfeccionar, sobre todo, la forma en que se ejecu-

tan las tareas asignadas al grupo, así como a solucionar los problemas que surgen en el desarrollo de su actividad básica con el auxilio de técnicas adecuadas, es una tendencia derivada de la exigencia de conocer mucho mejor las comunidades de usuarios, sus necesidades, las fuentes y canales de información, sus particularidades y, en general, el entorno y el trabajo de las instituciones.

Actualmente constituye una modalidad de creciente popularidad el intercambio de experiencias de trabajo entre instituciones con intereses mutuos. A este proceso se le denomina *Benchmarking*.

Se entiende por *Benchmarking* al proceso de análisis sistemático de la experiencia de otras organizaciones, que busca revelar las fortalezas y debilidades más importantes de la institución con respecto a la obtención de los suministros, la realización de los procesos y sus productos y servicios, según los resultados promedios que para éstos poseen otras organizaciones, o bien analizar las experiencias de otras instituciones en la solución de distintos problemas con el objetivo de incorporar aquellas que resulten claramente superiores a las propias.<sup>15</sup>

## CONSIDERACIONES FINALES

A modo de conclusión se retomarán a algunos elementos introductorios, relacionados con la importancia de un enfoque mercadológico en las instituciones de información, utilizados por I. A. Núñez Paula en el trabajo titulado *Guía metodológica para el estudio de necesidades de formación e información de los usuarios o lectores*,<sup>4</sup> el cual expresa de forma resumida algunas de las consecuencias más nocivas que para el desarrollo de la actividad informacional, no sólo en el plano teórico, sino también en el práctico, acarrea a las

instituciones del sector la carencia de un enfoque mercadológico, como concepción filosófica a partir de la cual se sustenta toda la labor actual de cualquier organización.

Cuando el conocimiento que se tiene de las características de los usuarios y de sus necesidades (cuya satisfacción es el objetivo principal de la entidad de información) es intuitivo, empírico o se deriva de un estudio de la demanda (hecho para aquella porción de los usuarios que alguna vez se decidió a solicitar algún servicio), como ocurre en la mayor parte de las ocasiones, y no de un verdadero estudio de las necesidades, la selección y adquisición se realizan sobre la base de un conocimiento también intuitivo de las necesidades que se deben satisfacer con lo que se adquiere; además de que el procesamiento de la información se desarrolla mediante lenguajes artificiales, divorciados del tesoro aproximado de los usuarios, lo que crea una barrera comunicativa a veces casi infranqueable con éstos y, por lo tanto, se limita aún más la posibilidad de satisfacer sus necesidades. Pero aún hay más: los servicios se diseñan para la satisfacción de necesidades hipotéticas y tipificadas para grandes masas de usuarios, siendo muy difícil que lleguen a coincidir en contenido, forma, frecuencia, volumen, etcétera, con las necesidades reales de éstos que no son tipificadas, sino peculiares para cada grupo o individuo. Si se toman en conjunto las imprecisiones en la selección y adquisición, en el procesamiento y en los servicios como consecuencia de la falta de un sistema que permita mantener un conocimiento actualizado de la dinámica de las necesidades de información de los usuarios, es fácil imaginar cuánto puede costar el mantenimiento de la entidad de información y cuán alejado puede estar su resultado para justificar el gasto.

De los elementos expuestos es posible inferir, no sólo la importancia que para el

trabajo bibliotecario-informacional tiene la implantación de un enfoque mercadológico en el quehacer de las instituciones del sector, sino también que su aplicación constituyó dentro de ellas el factor desencadenante de la revolución de los años 90, al resultar diametralmente opuesto a la perspectiva de construcción –de adentro hacia fuera– de las organizaciones de información, hecho que causó posteriormente el derrumbe total de la filosofía arquitectó-

nica de este tipo de instituciones y que, en última instancia, es el resultado del cambio de paradigma de desarrollo de la sociedad, producto de la recesión económica que sufre el mundo desde finales de la década de los sesenta.

Las distintas tendencias abordadas en este trabajo, constituyen manifestaciones de la aplicación de un enfoque mercadológico en la actividad de las instituciones del sector.

### **Anexo.** Ciclo general de trabajo de una institución de información

1. Determinación de la visión, misión y estrategia de la organización.
2. Mercadeo.
3. Identificación de las tareas, formación de los grupos de trabajo y distribución de los recursos.
4. Diseño y desarrollo de los productos, servicios, procesos y de la organización en general.
5. Establecimiento de las especificaciones técnicas (requerimientos) para el personal; para los proveedores o suministradores y los equipos, componentes e insumos; para el mobiliario; para los locales; para las fuentes y canales de información; para los materiales; para los programas de las computadoras; para las fuentes financieras y el capital; para los intermediarios; para los servicios u otros medios necesarios.
6. Identificación, evaluación, selección y adquisición del personal; de los equipos, de los componentes y de los insumos; del mobiliario; de los locales; de las fuentes y canales de información; de los materiales; de los programas para las computadoras; de las fuentes financieras y del capital; de los servicios o de otros medios necesarios.
7. Organización de los recursos.
8. Elaboración de los productos o prestación de los servicios.
9. Verificación (valoración del suministrador).
10. Manipulación, preservación, empaquetamiento, identificación, almacenamiento y distribución.
11. Entrega.
12. Instalación, entrenamiento, comisionamiento (proceso mediante el cual se autoriza o faculta a una entidad para manipular un producto o prestar un servicio), asistencia técnica y servicios (como el de mantenimiento) y protección al consumidor.
13. Retroalimentación (valoración del consumidor).
14. Evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
15. Disposición y reciclaje de los productos al final del ciclo de vida útil.
16. Análisis y perfeccionamiento de la obtención de los recursos, de los productos, de los servicios, de los procesos y de la organización en general.

Para conocer, con mayor profundidad, el contenido de cada una de las etapas que forman el ciclo general de trabajo de una organización, puede consultarse el siguiente trabajo: Cañedo Andalia R. Elementos conceptuales útiles a la implementación de sistemas de calidad. Ciudad de La Habana: Editorial Ciencias Médicas, 1997.

Dirección Internet:[http://www.sld.cu/revistas/aci/supsu\\_197.htm](http://www.sld.cu/revistas/aci/supsu_197.htm)

#### **Abstract**

The current decade is characterized by the occurrence of significant changes in the information-librarian sectors. The main trends that harmonize the change of work approaches of the organizations, in general, and of the information institutions, in particular, are identified. With this aim, a number of documentary sources belonging to the industry and

trade sectors and also to the health and information sector were consulted. The main trends that were found are as follows: the development of a powerful technological infrastructure; the adoption of a marketing approach in the activity; the supply of information products and services of a high added value; the assessment of information products and services; the functional design of the organization; the reorganization of human resources; the introduction of a management concept; the creation of quality systems; the forming of funds and the organization of resources oriented to the user as well as the development of permanent education and researches. The trends found constitute a model to the development of the educational activity in the sector.

Subject headings: LIBRARY SCIENCE/education; LIBRARY SCIENCE/trends; INFORMATION/organization and administration; INFORMATION/education; INFORMATION/trends; INFORMATION TECHNOLOGY; MARKETING; INFORMATION MANAGEMENT; QUALITY.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Haddad QJ, Roschke MA, Davini MC. Educación permanente de personal de salud. Washington: OPS; 1994:33-186. (Desarrollo de Recursos Humanos; 100).
2. López Morales CY. Infraestructura y servicios de información en la biblioteca virtual. *Cienc Inf* 1995;26(3):115-23.
3. Kotler P. *Marketing*. 2da. ed. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana; 1991.
4. Núñez Paula I. Guía metodológica para el estudio de las necesidades de formación y de información de los usuarios o lectores. *Cienc Inf* 1992;23(2):118-30.
5. Núñez Paula I. Perspectivas de acción, educación y entrenamiento para los trabajadores de la información. Bases socio-psicológicas. *Cienc Inf* 1992;23(4):250-66.
6. Taylor RS. Value-added processes in the information life cycle. *JASIS* 1982;33(9):341-6.
7. Menou MJ. *The impact of information on development*. Ottawa: IDRC; 1993.
8. Moraes Norvaes H. Revisión conceptual: ¿estarán preparados los hospitales latinoamericanos y del Caribe para la reingeniería? *Educ Méd Salud* 1995;29(3-4):304-20.
9. OMS/OPS. *Manual sobre desarrollo de recursos humanos*. Washington: OMS/OPS; 1987.
10. ISO-9000. *International standard for quality management*. 4ta. Ed. Geneva: International Organization for Standardization; 1994.
11. Roper FW, Mayfield MK. Shipping medical library education. *Lib Trends* 1993;42(1):25-44.
12. Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. *La educación encierra un tesoro*. París: Unesco; 1996.
13. OPS/Programa Desarrollo Recursos Humanos. *Educación permanente del personal de salud en la región de las Américas. Propuesta de reorientación. Fundamentos*. Washington: OPS/Programa Desarrollo Recursos Humanos; s.a. (Desarrollo de Recursos Humanos; 78).
14. Horwitz N, Muñoz MG, Ochoa JA, Ringeling I, Sarvé E, Valdivia G. Estudio evaluativo del programa de capacitación: talleres de atención primaria. *Educ Med Salud* 1994;28(2):234-48.
15. Spendolini MJ. *Benchmarking*. Bogotá: Norma; 1994.

Recibido: 29 de septiembre de 1999.

Aprobado: 25 de octubre de 1999.

Lic. *Rubén Cañedo Andalia*. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Calle E No. 454, entre 19 y 21. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba. CP 10400.