

# La gerencia de la información desafíos y responsabilidades

**Luiz W. Gutiérrez Morales**

Jefe del Centro de Documentación y Archivo General del Banco Latino

**Resumen** – Este trabajo intenta caracterizar el momento histórico que vivimos, y efectuar, un análisis de la situación desde el punto de vista de la información, 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 y sistemas documentales que sirvan de puntales al desarrollo nacional e internacional. Expone en filminas, un modelo: Centro de Documentación, desde la óptica integracionista de las disciplinas documentales, y que han sido estructuradas atendiendo al comportamiento de la información en el Banco Latino de Lima, Perú.

Señoras y señores:

Muy complacido, por la acogida que ha merecido este trabajo, no he querido perder esta feliz oportunidad de colaborar y compartir, con los distinguidos bibliotecarios y documentalistas brasileiros, preocupaciones que son comunes, y que; precisamente motivan eventos como este en todas partes del mundo, donde existen profesionales de la información.

Antes de dar comienzo a mi intervención específica, quiero expresar mi homenaje al 3º Encuentro Nacional de Biblioteconomía e informática, por su extraordinario acierto y continuidad que han suscitado, no solo a nivel nacional sino internacional, importantes exposiciones, a cerca de la realidad social y tecnológica, sobre nuevos productos, y la promoción e intercambio entre profesionales de las áreas que conforman: Las ciencias de la información.

Creo que si puedo afirmar la información como alternativa de desarrollo, y comprometer el esfuerzo de cada uno de ustedes en una misma gran empresa, con seguridad mi “objetivo” estará cumplido.

### **1 Cambio y Analisis para el Desarrollo**

Nuestra epoca, es un periodo de profundas y rápidas mutaciones, donde la velocidad e intensidad, han afectado el desarrollo, penetrando el entretejido social, y los aspectos mas intimos de nuestra existência. Estamos pués viviendo, una realidad que no esperábamos, una nueva revolución cultural, económica y social, caracterizada por cambios violentos, adelantos científicos-tecnológicos, y una competitiva economía mundial.

Es en este aqui y ahora, donde se hacen crecientes la sensación de caos, la crisis del orden y los sistemas que parecían ser los más apropiados, ya no sirven a esta nueva realidad. Nuestra productividad y los niveles científico-tecnológicos son cada vez más insuficientes. Los costos de factores de producción, la alta dependencia de importaciones y el endeudamiento elevado, han aumentado la incertidumbre, enajenando al hombre de su caracter y sensibilidad cultural. Sin duda, nos dirigimos a nuevas formas societarias estructurales, donde las areas de la investigación, han dejado su independencia proclamandose pluridimensionales, y las disciplinas no admiten más sus compartimentos estancos. Así pués, surgen métodos y formas nuevas de ver la realidad. en una palabra: Transitamos la “Edad Axial”.

En este contexto, todos nos lleva a la conclusión de que es necesario, frente a este desafio, efectuar un analisis de la situación desde diferentes campos, y por ende, desde el campo de la documentación como *ciência*, sin diferenciarse de otras ciencias y como *relevante*, en cuanto sirve para solucionar los problemas actuates, situando la información en la educación, en la marginalidad, en la salud, en el desarrollo, en la inseguridad y en todos los fenómenos sociales.

El analisis debe enfatizar también, el lugar que a la información te corresponde en la problemática económica y social, señalar 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 cohesión social y el derecho a ser distinto, entre poderes públicos e iniciativas individuales o comunidades.

### **2 Información como Elemento Esencial de Desarrollo**

Los avances conceptuales alcanzados a partir de conferências intergubernamentales sobre políticas culturales y reuniones de especialistas en desarrollo social y econômico, permiten consensos, en torno a la información

## LUIZ W. GUTIERREZ MORALES

como Elemento Esencial de Desarrollo, acentuadas por UNESCO y por sus actividades regionales en América Latina, desde la década de 1970.

Desde otros contextos, el éxito del Plan Marshall, que se debió a la disposición de recursos económico – financieros, con un mismo trasfondo histórico – cultural. El fracaso de la modernización y desarrollismo, en tanto descuidaron las condiciones culturales profundizando desequilibrios sociales. Y el optimismo de los años 60 que equiparó el desarrollo con la mera transferencia de recursos financieros y tecnológicos. Se han constituido como fenómenos ejemplarizadores, y han movilizad también, consensos nacionales latinoamericanos importantes, que en caso de Perú, incorporaron la Información en los Planes de Desarrollo de corto y mediano plazo, acatando recomendaciones de asociaciones y entidades profesionales 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.

Si en verdad todos asistimos al proceso de desarrollo de la economía, ciencia y tecnología, carece de respuestas al ser humano, en cuanto deja de satisfacer las necesidades culturales fundamentales, necesidades cognitivo – afectivas, y necesidades de reducción de incertidumbre.

Inevitablemente debemos buscar integrar, aun 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 documental en la complejidad de la sociedad moderna. Es necesario enfatizar una acción organizada y para ello es necesario enfrentar un enorme campo de investigación que debe ser cubierto, para facilitar el desafío que exige que nuestros profesionales se organicen, se estructuren y asocien, en campos y políticas que requieren una mejor institucionalización administrativa – legal para lo cual la experiencia regional es de gran importancia.

La información afecta toda actividad, nada está fuera de ella. Esta evidencia, a 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 tele-mercadeo, para atender las necesidades mediante terminales remotos y para apurar su procesamiento por

computadoras. Información para la computación integrada y para cubrir actividades documentales.

### **3 Hacia el Perfil Gerencial del Bibliotecólogo**

En la literatura, encontramos muy 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 la cultura y la información documental.

El perfil del bibliotecólogo tenemos que inventario, 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 esta "Edad Axial" donde a menudo encontramos vacíos en nuestra formación impidiendonos una personalidad capaz de organizar sistemas realistas acordes a las necesidades concretas y poder equilibrar su éxito en ambientes in- témacionates.

Quienes han elegido la Información Documental 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, que 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 quién 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 su empresa en una atmosfera 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,

## LUIZ W. GUTIERREZ MORALES

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 hay un solo 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 quien asuma los cambios que impiden el liderazgo y su éxito. Será mejor quien aborde los obstáculos efectuando un análisis, seguidos por 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 los profesionales de la información deben sortear en su función administrativa, no son sino problemas significativos de la misma administración y que están presentes: Asumir el liderazgo en momentos de turbulencia 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 es 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 su organización y profesión, 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 mas justa.

Es administrador todo bibliotecólogo capaz de componer una organi-

## LA GERENCIA DE LA INFORMACIÓN

zación a partir de personas, objetivos y liderazgo. Quién define y estructura roles que sirven al rededor del trabajo y que los miembros de la empresa deben ejecutar. Quién distribuye el trabajo en divisiones y le da los instrumentos apropiados: Equipo y medio físico. Quién definiendo políticas, formas de autoridad y líneas de comunicación guía eficazmente la acción de los equipos con claridad, y sin misterios, que dan lugar a reticencias paralizándolo 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 organización.

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 cuál el bibliotecólogo no debe apartar nunca sus ojos, como jefe de su empresa.

La capacidad de dirigir.

Dirigir, es una mezcla de arte y ciencia en la cuál 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 claridad, generosidad y simpatía humana.

La capacidad administrativa tiene exigencias radicales como: La conceptualización, que hace del sueño una realidad. La confianza en si mismo, que nos hace decir: "Yo puedo hacerlo". El pensamiento lógico, que nos 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 sorprendemos, si nos equivocamos. La objetividad perceptiva, que nos hace imparciales cuando tenemos que escuchar dos contrarios. Y por último, el autocontrol, que nos hace mantenernos fríos cuando estamos bajo tensión.

## LUIZ W. GUTIERREZ MORALES

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. Asumir la función directiva con imaginación y voluntad constructiva, rechazando estructuras conformistas ya superadas por la inteligencia.

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 aprende. 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 garantiza 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 a largo plazo, guían a otros dirigentes permitiéndoles extensas iniciativas y controlan sus pensamientos más que los hechos. Los dirigentes inferiores prevén 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. Los hombres están por encima de todo.

### La capacidad de gerenciar

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

Sin embargo intentaremos la función gerencial, tanto en su forma tradicional como bajo su nuevo aspecto. Hablamos entonces de desarrollar una capacidad que no solo 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, con un abanico de destrezas y aptitudes que promulga la empresa de la información documental.

La esencia de gerenciar información, se ubica en nuestra capacidad de ir

## LA GERENCIA DE LA INFORMACIÓN

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 la conciencia de futuro al éxito empresarial, que proviene de un juicioso equilibrio entre hombres, material y utilidades.

Los gerentes exitosos no nacen, se capacitan. La capacitación del gerente de la información 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 que se toman de otros departamentos y se los desan que aprendan a fuerza de errores. Este acercamiento menosprecia en mucho los requerimientos de bibliotecólogos. Otros, ponen énfasis en técnicas sofisticadas de capacitación y desempeño, a veces abriendo distancias 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, antes que cantidad.

Los gerentes de la información por lo general aumentan la productividad desarrollando recursos humanos. Implantando un equilibrio efectivo de autonomía, dirección, y tolerancia. Ponen a sus subordinados frente a pequeñas e independientes unidades empresariales y no se deja consumir por la parálisis del perfeccionismo. Investiga, prueba, modifica y corrige. 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 las 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, sin mencionar el nombre, de: La gerencia.

La gerencia es el nuevo nombre del desarrollo, la gran pregunta es si los profesionales de la información, 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, debemos pensar en una nueva categoría de hombres, en el bibliotecólogo que no conoce obstáculos, que camina sobre el agua. Todo nos dice que es necesario, a partir de nuestros criterios, reestructurar el concepto del gerente para adecuarla a las nuevas, complejas y cambiantes necesidades de la empresa de la información.

El gerente 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 la empresa y la 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 las condiciones para mantener el liderazgo ético y moral de la empresa de la información, pero tenemos que determinar lo que creemos y luchar por ello; tenemos que determinar en lo que no creemos y luchar en contra de ello. Tenemos que llenarnos de coraje, pero de un coraje ético, lleno de fuerza moral y de voluntad de lucha, sin violencias ni crueldades.

#### **4 El establecimiento de unidades y sistemas documentales**

Las unidades y sistemas documentales surgen como herramienta de desarrollo y alternativa de solución ante el crecimiento de las dependencias gubernamentales, de la empresa privada, del ejército y de muchas otras organizaciones que de manera amplia y compleja generan un volumen cada vez más creciente 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 podrían 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 culturales que desean satisfacer extensamente y acceder a mejores condiciones materiales y morales que sean posibles.

Fabricar la empresa de la información no solo significa acopiar documentación 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 operativos por cuanto sus profesionales, no siguieron metodologías ni completaron las etapas de lo que llamamos: Proceso de desarrollo. Y como resultado de esto, muchas bibliotecas, 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, solo están en la mente de sus creadores. Y la pregunta es entonces: Basados en que se diseñan la estructura orgánica 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

## LA GERENCIA DE LA INFORMACIÓN

observarse atendiendo estudios de factibilidad, análisis y diseño, la programación, la conversión e implante, hasta su última fase de evaluación.

Aquí como en todo, debemos luchar para no seguir el pasado. Por eso el bibliotecólogo debe conocer el balance de la información y por tanto de sus utilidades para superar las condicionantes empresariales que dificultan su fabricación con criterios de flexibilidad. MUCHAS GRACIAS.

### **5 Referências Bibliográficas**

1. Currás, Emilia. Las ciencias de la documentación. Bibliotecología, archivología, documentación e información. Barcelona, Ed. Mitre, 1982.
2. Etchepareborda, Roberto. Políticas culturales en América Latina. Discurso de orden en la inauguración del Seminario Nacional sobre Información para el Desarrollo Cultural. Lima, 1983.
3. Gastanaduy Benel, Alfonso. Gerencia de instituciones financieras de desarrollo. Libro de casos. Lima, Dpto. de impresiones ESAN, 1984.
4. Gerencia. Revista del Instituto Peruano de Administración de Empresas IPAE. Lima, 1983 - 1987.