

# La innovación en los servicios y el uso de la información en la alta gerencia

ARIEL ALEJANDRO RODRÍGUEZ GARCÍA  
*Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información*

UNAM

## INTRODUCCIÓN

**E**l mensaje más importante que contiene este trabajo es muy simple: las bibliotecas y los bibliotecólogos deben trabajar para innovar en los servicios, así como cambiar en su forma de pensar y actuar. En momentos en los que hay una infinidad de cambios “turbulentos”, si se logra dominar y superar esas realidades, se gana. Si no se hace bien, se perderán oportunidades para posicionarse en ese mundo competitivo.

El reto que nos hemos propuesto para esta ocasión es tomar como punto de partida las cinco nuevas leyes de la bibliotecología propuestas por Gorman (1995: 784-785), 1) las bibliotecas sirven a la humanidad, 2) considerar todos los formatos por medio de los cuales el conocimiento es comunicado, 3) emplear la tecnología inteligentemente para dar realce a los servicios, 4) proteger el libre acceso al conocimiento y 5) honrar el pasado y crear el futuro.

Las leyes no serán explicadas ni descritas, lo que deseamos hacer con éstas es contextualizarlas para entender por qué la innovación en los servicios, como es el caso de los sistemas de información gerencial y bibliotecológicos, deben mirar hacia el futuro y orientar los esfuerzos hacia un cambio a gran escala.

El bibliotecólogo tendrá que salir de su trinchera histórica de mediación instrumental y situarse en la visión de los nuevos usuarios-consumidores de información, quienes con su alta capacidad de autonomía sustentada por la tecnología se ubican como los creadores y consumidores de información.

#### ENTORNO INTEGRAL

Para comprender lo que queremos destacar sobre un entorno integral, nos guiaremos por los ocho pasos para un cambio exitoso a gran escala propuestos por Kotter y Cohen (2003): aumentar la urgencia; crear el equipo conductor; obtener la visión adecuada; comunicar para conseguir la aprobación; dar autoridad o responsabilidad para la acción; lograr pequeñas victorias a corto plazo; no abandonar; y hacer que el cambio prevalezca.

De estos ocho pasos, Kotter y Cohen indican que el problema más grave en todas las fases es cambiar el comportamiento de los individuos.

Para el bibliotecólogo que se encuentra envuelto en una profunda mezcla de tradiciones de más de un grupo disciplinar, hablar de innovaciones puede no ser muy claro. Por ejemplo, respecto a lo que se entiende por la innovación disruptiva, se tiene duda de si lo que se emprenderá es una reestructuración, retroalimentación o un reempaquetamiento en los servicios.

En estos momentos de la información digital, el bibliotecólogo debe tener presentes tres aspectos fundamentales: su actualización permanente, que implica estar al tanto de las fluctuaciones económicas, ya que la sociedad está transitando a una economía basada en la innovación tecnológica que obliga a todos a orientar sus conocimientos y habilidades hacia el teletrabajo; el trabajo multitareas y la participación en grupos multidisciplinarios; y, finalmente, las labores encaminadas a diseñar actividades centradas en los usuarios.

Hay un aspecto que nos parece importante resaltar y es el que establece la diferencia entre la organización de la información en los sistemas bibliotecológicos y los sistemas de información gerencial. Al respecto, Glushko (2013) puntualiza que para la bibliotecología un sistema organizado es aquél que arregla intencionalmente las colecciones de recursos y la interacción entre éstas. Es decir, por mucho tiempo, los sistemas de información bibliotecológicos se han dedicado a la organización de objetos físicos como libros, hojas, mapas, CD, DVD, entre otros.

Mientras que los sistemas de información gerencial, señalan Laudon y Laudon (2012), son esenciales para realizar actividades comerciales diarias. Por ejemplo, las empresas de comercio electrónico no podrían vivir sin un sistema de información, debido a que hay una interdependencia cada vez mayor entre las habilidades de una empresa para usar las tecnologías de información y su destreza para implementar estrategias competitivas con el firme propósito de lograr sus objetivos corporativos.

Es suma, las empresas invierten mucho en sus sistemas de información gerencial con el único fin de lograr, según Laudon y Laudon (*idem*), sus seis objetivos de negocios estratégicos: excelencia operacional; nuevos productos, servicios

y modelos de negocios; intimidad con los clientes y proveedores; toma de decisiones mejoradas; ventaja competitiva; y sobrevivencia.

Actualmente, las semejanzas y diferencias entre un sistema de información bibliotecológico y una gerencia no son demasiadas porque ambos se perfilan para ser competitivos con base en el uso de la información digital. De ahí que concordemos con Glushko (2013) cuando dice que debemos tomar el punto de vista transdisciplinar, el cual enfatiza que hay diferencias disciplinares pero que todas las disciplinas tienen un rasgo común. Por ejemplo, anteriormente se decía que las actividades de descripción bibliográfica y catalogación eran realizadas bajo la forma tradicional de organización, pero con la introducción del procesamiento automático de texto y la indización como parte de la disciplina de la organización de la información, se tuvo que cambiar hacia la interconexión de los sistemas para desarrollar una funcionalidad inteligente entre éstos.

El uso de la información en la alta gerencia y en la bibliotecología actualmente se ve como un elemento estratégico. Así lo indica Todaro (2014: 88) en sus nuevos y contemporáneos servicios y recursos, al referir que la administración de los servicios y recursos bibliotecarios debe modificar su administración externa, cambiar sus políticas y procedimientos; incrementar los modelos de presupuesto y financiamiento con el firme propósito de proporcionar nuevos servicios y recursos; balancear los materiales nuevos y clásicos, entre otros aspectos más.

La innovación en los servicios está siendo un asunto coyuntural en toda organización, y la biblioteca no es la excepción puesto que se enfrenta a nuevos entornos y retos que incitan a repensar qué servicios se están ofreciendo a comunidades que entre sus derroteros actuales se ven orilladas a depender en gran medida de las tecnologías.

La cultura de la innovación está reconociendo que los procesos y las prácticas actuales son mejores que las anteriores y apostando a que los bibliotecólogos incorporen a sus nuevos roles una visión más abierta respecto a lo que se entiende por economía global (Rifkin, 2002), la cual se enfrenta a un nuevo mundo de símbolos, redes y bucles de retroalimentación.

Los nuevos saberes del bibliotecólogo le invitan a comprender que hay una nueva cultura económica, la estructura de la vida comercial ya no es tan simple y la reorganización de toda institución depende en gran medida de la tecnología. Es decir, se ha dejado atrás la economía basada en la industria por una economía sustentada por la tecnología de la información. Entonces, la innovación en los servicios se verá condicionada por la manera en que se comprendan tres aspectos fundamentales: la racionalización, reestructuración e intensificación del trabajo intelectual.

La práctica que siga el bibliotecólogo en este nuevo entorno dependerá de la apropiación de los conocimientos y habilidades tecnológicos, del entendimiento de ambientes de trabajo multirregional, del desprendimiento progresivo del trabajo visto como una obligación, del trabajo con horarios flexibles, y del rompimiento del paradigma de “vivir para trabajar” por el de “trabajar para vivir”.

#### LAS DIMENSIONES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN BIBLIOTECOLÓGICO Y DE GERENCIA

La innovación varía según su tipo, como lo señalan King y Anderson (2003: 125). Existe aquélla que puede dirigirse al producto o proceso, aquélla que se orienta al servicio y aquélla otra que por naturaleza genera nuevos entornos. Por ejemplo, la innovación disruptiva acepta que la inno-

vación tecnológica ha sustituido el paradigma que sostenía que las comunidades únicamente consumían información, por la idea de que ahora la abundante producción es almacenada en distintos formatos disponibles.

De ser así lo anterior, concordamos con lo que refieren Schmit y Cohen (2013: 30) sobre el entorno digital. A saber, que éste será más eficiente en la medida en que la conectividad digital llegue a los lugares más remotos del globo, y los nuevos usuarios la utilizarán para mejorar su amplia gama de mercados, sistemas y comportamientos. Si esta idea se contextualiza a un ámbito particular como es el bibliotecario, entonces la biblioteca habrá dejado de ser solamente un almacén con libros y pasará a ser una proveedora de servicios, y el bibliotecario-educador se convertirá en un bibliotecario disruptivo que se vuelve en protagonista por su nuevo liderazgo.

A partir de esta prospectiva, surge la iniciativa de desarrollar programas educativos orientados a facilitar el acceso y uso de los recursos de información digital, así como la perspectiva del transformador que al relacionarse con los miembros de su comunidad establece una simbiosis integral para hacer viables los esfuerzos institucionales.

Nos parece significativo mencionar la prioridad de los paradigmas de Kuhn (2007), quien señala que los nuevos profesionales deberán formarse y ejercer su oficio tomando en consideración el surgimiento de teorías novedosas. Es decir, el posicionamiento epistemológico en la preparación actual del bibliotecólogo no debe transitar de manera aislada al desarrollo de su entorno, porque de seguir así le estará dando la espalda a la realidad actual del mundo laboral y a las presentes y futuras comunidades a las que sirve.

En suma, los sistemas de información bibliotecológica en la actualidad se han transformado y apuntan a que no sólo

es importante organizar los objetos físicos y recursos digitales, y el desarraigo comunitario no es la mejor manera de sobrevivir en un mundo competitivo. Lo que se espera de los sistemas de información bibliotecario es que interactúen con aquellos como los gerenciales puesto que, aunque sus roles y funciones difieren sustancialmente, no sólo deben atender intereses académicos, sino todos aquellos latentes e impuestos por el comercio electrónico, como lo refiere Shumaker (2012) en la descripción de las actividades del bibliotecólogo disruptivo. Otras actividades de este tipo de profesionistas son etiquetar contenidos, proveer alertas de novedades, recuperar nuevos conocimientos y ser investigador.

Ahora bien, la interrelación de estos sistemas de información a través de las tecnologías permite vislumbrar nuevos retos que promueven el aprendizaje en puntos clave con el fin de impulsar y, por qué no, adelantarse a la competencia.

#### LA INFRAESTRUCTURA INTELIGENTE EN BENEFICIO DE LA ALTA GERENCIA

La industria 4.0, el *Big Data*, los datos vinculados, los servicios centrados en el usuario, entre otros aspectos, están propiciando que los procesos y las prácticas en la innovación de los servicios de las bibliotecas se reconfiguren en función de la revolución tecnológica.

No sólo los sistemas bibliotecarios, sino otros similares están proporcionando servicios de acuerdo con los cambios frecuentes suscitados en el campo computacional. Tales servicios paulatinamente están incorporando la tecnología basada en la web semántica (Min, 2012), los patrones de reconocimiento y las búsquedas inteligentes, lo cual permite entender

el contexto de la información y los servicios con valor agregado que se deberán proporcionar a las comunidades.

De ahí que se comience a señalar que la innovación en los servicios de información dará un salto; de proveer servicios pasivos con una simple acumulación de conocimientos, a la creación de servicios que faciliten el desarrollo de conocimiento creativo y que se realicen a través de colectivos inteligentes. Entonces, los servicios modernos de información en las bibliotecas se estarán ideando para un mundo globalizado, gobernado por los teléfonos inteligentes, las tabletas y todo dispositivo móvil que requiere conexión a Internet, lo que provocará la creación y reconfiguración permanente de servicios de información. Esto es, la interoperabilidad semántica en un entorno de red global.

Actualmente, se habla y discute en torno a lo que persigue la era digital. Hay autores como Schmit y Cohen (2013: 30) que dicen que en la medida en que la conectividad digital llegue a los lugares más remotos del globo, los nuevos usuarios utilizarán mejor los objetos digitales y esto permitirá ampliar la gama de mercados, sistemas y comportamientos.

De igual forma, Rifkin (2002: 187) señala que en la nueva cultura del capitalismo, el acceso cobra importancia frente a la propiedad en la estructuración de la vida económica:

Las relaciones de propiedad son compatibles con un mundo en el que la primera tarea de la vida económica es la elaboración, fabricación y distribución de bienes físicos. Los objetos inanimados son fácilmente mensurables y, puesto que los bienes físicos pueden ser fácilmente cuantificados, se les puede asignar un precio... Pero en la nueva cultura económica, la estructura de la vida comercial ya no es simple. Estamos ante un mundo de símbolos, redes y bucles de retroalimentación, de conexiones e interacción, cuyas fronteras se oscurecen, donde todo lo sólido se desvanece en el aire.

La era de la información invita a descubrir nuevos saberes y a comprender que hay una nueva cultura económica, que la estructura de la vida comercial ya no es tan simple, y que la reorganización de toda institución depende en gran medida de la tecnología.

El bibliotecólogo, frente a tal cambio, ha emprendido nuevos retos, los cuales lo han empujado a repensar su quehacer desde los fundamentos de la cultura de la innovación, la cual reconoce que los procesos y las prácticas actuales son mejores que las anteriores; y a apostar a que su rol profesional debe estar abierto a interpretar qué se entiende por economía global e innovación en los servicios, como una manera de reconfigurarse dentro de la revolución tecnológica.

Se advierte que en la era digital las innovaciones en los servicios de información estarán dando un salto de proveer servicios pasivos con una simple acumulación de conocimientos, a crear servicios que faciliten el desarrollo del conocimiento creativo y servicios a través de colectivos inteligentes.

#### LA GESTIÓN FORMAL E INFORMAL DE LA INFORMACIÓN

La formación y actualización de los ejecutivos es necesaria y más ahora que se están introduciendo diversos sistemas de gestión que requieren del uso de la tecnología. Varios son los motivos por los que los ejecutivos se renuevan en sus funciones, ya sea por una obligación específica, por la actualización en los procesos de trabajo y/o para la toma de decisiones.

Una de las conveniencias adoptadas en la mayoría de las empresas mexicanas ha sido la conferencia presencial, la cual cumple con el objetivo de difundir oralmente los conocimientos, que son compartidos por los expertos invitados

quienes, a través de un modelo clásico de plática magistral, transmiten sus saberes y novedades. Este escenario dificulta la recopilación de información, pues algunos de los conferencistas se limitan a transmitir su comunicación de memoria, otros traen algunas notas manuscritas y los conferencistas más jóvenes traen una presentación visual.

Konzepte & Conceptos (K&C) es una empresa de servicios que se dedica a la organización de conferencias específicamente en los temas de actualidad en la administración. Su contacto con la gestión de la información gerencial inicia desde la petición y llega hasta la realización de una conferencia, la cual finaliza con la elaboración del reporte final denominando K&C. El Reporte K&C es una pieza que está ligada de manera tangible al contenido de la conferencia. Es decir, la empresa abarca desde que el empresario hace su petición hasta la evaluación recabada por los asistentes del evento.

Ahora bien, ¿de qué forma han contribuido la bibliotecología y los estudios de la información a esta organización y gestión de la información en el Reporte K&C? ¿Cómo se comprueba que el Reporte K&C capitaliza el retorno de inversión hecho por los empresarios en el sentido de ser generador de nuevos conocimientos para la organización? ¿El Reporte K&C emplea alguna de las técnicas del análisis documental y crea algún sistema de información documental? K&C desarrolló un sistema de información documental de conferencias formado por los siguientes elementos:

1. Identificación de la necesidad de información.
2. Preproducción. Identificación de la necesidad de formación/capacitación.
3. Producción. Elaboración del programa.
4. Ejecución. Realización del evento.

5. Postproducción. Análisis de resultados del evento.
6. Difusión. Entrega de resultados y comunicación de los mismos.

El valor agregado del sistema de información y el producto documental de este sistema es el reporte ejecutivo. Este documento contiene el registro de toda la información formal, informal y analítica emitida en cada conferencia.

I. Información formal. Es aquella información dictada durante la conferencia por el conferenciante; tanto la que se emite oralmente al exponer el tema, como la que hace referencia al material usado durante la exposición.

II. Información informal. Considerada aquélla que emiten los asistentes durante el evento y que suele convertirse en participaciones orales o escritas, expresiones, soluciones, análisis, sugerencias, acuerdos, etc. Pocos sistemas la registran, por lo que en la mayoría de estos eventos se ignora y se pierde una valiosa oportunidad de captarla y convertirla en un factor clave de creación de conocimiento.

III. Información analítica. Es aquella que puede medir factores predictivos de la satisfacción y el “valor” percibido por los asistentes con base en escalas numéricas, y que refiere específicamente a la contenida en las evaluaciones K&C. Es decir, refiere a aspectos sobre la ejecución del evento y del desempeño del conferenciante.

Este reporte es entregado a las empresas clientes de K&C. El reporte ejecutivo es una herramienta documental que provee de información clave para una mejor toma de decisiones en la formación de sus recursos humanos y que permite reflejar un mayor costo-beneficio de la inversión realizada en este tipo de eventos, al quedar registrada y ser susceptible de posteriores consultas y generadora de conocimiento.

## CONCLUSIONES

Hemos de concluir este trabajo con el punto de vista bibliotecológico sobre la ventaja competitiva en la interacción entre los sistemas de información de gerencia y bibliotecarios, así como con la visión de un estudio práctico encuadrado en la obtención de información de la actividad de mayor significado para las empresas mexicanas: la realización de conferencias.

En el mudo empresarial, hablar de ventaja competitiva es sumamente común, no así en el ámbito bibliotecario. Para el empresario, existen factores que lo invitan a reflexionar si aún no ha comprendido la importancia de las tecnologías de la información en los sistemas gerenciales. Por ejemplo, la información sirve para tres objetivos organizacionales: la operatividad, el control y el contexto estratégico, además de los seis objetivos que mencionamos con antelación.

En el ámbito bibliotecario, Shumaker (2012: 28-29) refiere que el imperativo de la ventaja competitiva es mantenerse en la economía global. Esto es, los servicios bibliotecarios deben desarrollarse y mantenerse de acuerdo con las premisas de reducir sus costos con el propósito de ser competitivos. Además, deben considerar el valor agregado de sus servicios, así como desarrollar los perfiles apropiados para el bibliotecólogo disruptivo, como su alta especialización y capacidad de adaptarse a los constantes cambios que están experimentado los sistemas de información.

La nota final es que la posición que tome el bibliotecólogo disruptivo frente al reto de incorporarse al mundo empresarial será muy ambivalente. Por una parte, las empresas requieren de profesionales capaces y aptos para trabajar con las tecnologías de la información y los sistemas de información gerencial. Por otra, debido a su visión corta y permanencia en su trinchera histórica, puede ser que un

bibliotecólogo no pueda adaptarse por querer conservar su integridad e independencia sin tomar parte en la toma de decisiones que le conciernen.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avendaño Garza, H. (2013). *¡A romper las reglas! Desde la idea hasta el negocio. Guía para emprendedores*. México: Lena Verde Editores.
- Glushko, Robert J. (ed.) (2013). *The Discipline of Organizing*. Massachusetts: The MIT Press.
- Gorman, M. (1995). "Five New Laws of Librarianship". *American Libraries* (septiembre).
- King, N. y N. Anderson (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio: guía para organizaciones*. México: Thomson.
- Kotter, J.P. y D.S. Cohen (2003). *Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Barcelona: Deusto.
- Kuhn, T. (2007). *La estructura de las revoluciones científicas*. Carlos Solís (trad.). México: FCE.
- Laudon, K.C. y J.P. Laudon (2012). *Sistemas de información gerencial*. Alfonso Vidal Romero Elizondo (trad.). México: Pearson.
- Min, Byung-Won (2012). "Next Generation Library Information Service-‘Smart Library’". *International Journal of Software Engineering and its Applications*, 6 (4).
- Rifkin, J. (2002). *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Schmidt, E. y J. Cohen (2013). *El futuro digital*. Madrid: Social Business.

- Shumaker, D. (2013). *The Embedded Librarian: Innovative Strategies for Taking Knowledge where it's Needed*. Nueva Jersey: Information Today.
- Todaro, J. (2014). *Library Management for the Digital Age: A New Paradigm*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Wilson, K. (2006). *Computer in Libraries: An Introduction for Library Technicians*. Nueva York: The Haworth Information Press.