



En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (5ª. 1996. Cáceres); p. 639-644

El replanteamiento de los métodos de trabajo en la aplicación de las nuevas herramientas de tratamiento de la información

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, no se puede concebir la gestión de la información y la documentación sin la utilización de las llamadas tecnologías de la información. Bajo este amplio concepto se encuentran todas las innovaciones tecnológicas de la informática y las comunicaciones que nos permiten gestionar información. Aunque todavía existan entornos en los que las innovaciones parecen no haber llegado, o al menos no tan deprisa como los que las personas involucradas desearían, se puede asegurar que, incluso en estos casos, la implantación de las tecnologías de la información es siempre un objetivo a corto o medio plazo.

La inversión en TI consume una parte muy importante de los recursos presupuestarios disponibles, sobre todo si se tiene en cuenta la tendencia lógica de ahorro que prevalece en tiempos de crisis económica. Es una inversión además que no tiene fin, después de la compra de equipos y programas (hardware y software), vienen los costes de mantenimiento, y apenas sin darnos tiempo a hacernos a la idea, resulta que nuestros equipos están ya obsoletos y hay que cambiarlos o ha aparecido una nueva tecnología que debemos incorporar con rapidez para no quedarnos en la "prehistoria". Todo este caudal de gastos sólo se puede justificar presentando resultados, que supongan un aumento de la rentabilidad. Aunque no parece que haya una relación directa entre la inversión en tecnologías de la información y el incremento de la productividad(1), la rentabilidad puede medirse de muy distintas maneras: mejora de la atención al cliente; disminución de los tiempos de localización de la información, incremento en la eficacia de la gestión, posibilidad de análisis global de los datos para decisiones estratégicas, etc.

Sin embargo, aprender a utilizar y, sobre todo, a rentabilizar nuestras nuevas herramientas no es siempre un proceso fácil. Para asegurar el éxito en la aplicación de las tecnologías el componente humano (que algunos autores llaman "humanware") es fundamental. Además de los necesarios cambios de mentalidad(2), se presenta una necesidad ineludible de modificación o creación de nuevos métodos de trabajo.

Las propuestas que presenta esta comunicación, provienen de la experiencia adquirida mediante la participación en muy diversos proyectos con un denominador común: la aplicación de las tecnologías de la información en la gestión de la misma. Desde nuestra perspectiva como consultores hemos podido descubrir puntos comunes, tanto positivos como negativos, en aplicaciones en principio muy diferentes.

Enumerar y sistematizar los puntos positivos, para poder aplicarlos en otros entornos, es la finalidad de esta comunicación.

2.¿COMO ENFOCAR EL CAMBIO EN LOS MÉTODOS DE TRABAJO?

El enfoque para afrontar los cambios necesarios en los métodos de trabajo es siempre el punto de partida. Para encontrarlo siempre hay que tener en cuenta las siguientes premisas:

- Hay que ser consciente de que realmente se necesita un cambio en los métodos de trabajo y que es preferible plantearlo de antemano que dejarlo que se produzca porque no queda más remedio. Esta última opción ha sido elegida inconscientemente en la mayoría de las instituciones, dando resultados pasables en el mejor de los casos y situaciones de caos en el peor. Ejemplos de esto último desgraciadamente hay muchos, pero no deja de asombrarme el caso de una organización que "informatizaba" su fichero de socios en un procesador de textos, tratando que el número de página asignado por el programa coincidiera con el número de socio. Todavía me causa admiración el complicado método de trabajo que habían inventado para conseguirlo.

- Nunca estos cambios deben representar una ruptura total con los métodos tradicionales. Normalmente la esencia o contenido de los métodos de trabajo utilizados hasta ahora son totalmente válidos; lo que ha de cambiar es la forma. Las técnicas para el tratamiento de la información no pierden su vigencia, pero debemos adaptarlas a las nuevas circunstancias (3).

- Ni las herramientas (tecnologías de la información), ni los nuevos métodos de trabajo deben sustituir a los verdaderos objetivos de la organizaciones. Los esfuerzos en tecnología y métodos van encaminados sólo a trabajar más eficazmente para conseguir mejor sus objetivos: ganar más dinero en caso de una empresa privada, aumentar el nivel cultural en el sistema público de lectura, fomentar y apoyar la investigación y el estudio en el caso de las universidades, etc.

- Los métodos de trabajo, las máquinas y los programas deben adaptarse a nuestras necesidades y no al revés. Cuantas veces hemos visto a colegas bibliotecarios sintiendo la necesidad imperiosa de rellenar campos que hasta ahora desconocía al poner en marcha su recién adquirido sistema de gestión bibliotecaria. El problema que muchas veces nos encontramos en este punto es que muchas organizaciones ni siquiera se tienen claras cuales son las necesidades, por lo cual es difícil que se adapten las nuevas tecnologías y métodos. En estas circunstancias caer en la ecuación contraria es fácil y, exagerando un poco, nos convertimos en esclavos de lo que "hace" el ordenador o el programa. Es decir, nuestras necesidades se adaptan a las herramientas. El análisis de necesidades es siempre el primer punto de arranque para cualquier replanteamiento que queramos hacer, bien se trate sólo de los métodos de trabajo, bien se englobe dentro de planes más ambiciosos de aplicación de técnicas de gestión como la calidad total, el análisis de valor o la planificación estratégica.

- La formación del personal debe planificarse cuidadosamente y no escatimar recursos (tendencia habitual cuando se plantean las inversiones en TI). En muchos casos, la formación en el manejo de programas y máquinas es totalmente insuficiente para abordar este proceso. Es normal que la formación que ofrecen las firmas comerciales de informática sea dada por un informático que poco o nada sabe de como y para que vamos a utilizar la herramienta. Nos puede enseñar para que sirve la tecla F1, o cual es la clave para acceder

al programa, incluso como navegar entre las distintas opciones; pero al final el personal se queda con la sensación de no entender nada y de que se puede olvidar enseguida. La formación que requerimos va más allá, sin dejar de tocar los puntos anteriores. Lo ideal es que el personal comprenda el proceso automatizado en su globalidad, para que los nuevos métodos de trabajo sean fácilmente adaptables. Es una formación totalmente a medida de cada organización.

3. ¿QUE HACER?

El replanteamiento de los métodos de trabajo debe comenzarse de la siguiente forma:

- la revisión del trabajo final ya realizado
- la observación y evaluación de los procedimientos de trabajo utilizados

Lo ideal sería que esta revisión y evaluación se realizase antes de la aplicación de las nuevas tecnologías, aunque esta condición raramente se cumple. Para que esta revisión a priori sea realmente eficaz sería necesario que las personas que la llevan a cabo tengan experiencia en la aplicación de las nuevas tecnologías y esto muchas veces no es fácil encontrarlo dentro de la propia organización. La solución en estos casos es recurrir a consultores externos. Esta opción en nuestro país había quedado relegada a grandes y potentes organizaciones, que contrataban a las grandes firmas consultoras con contratos millonarios. Sin embargo, en una escala mucho más modesta, organizaciones con menos medios empiezan a contratar consultores externos que tienen una intervención decisiva en todo el proceso de aplicación de las nuevas tecnologías.

En un alto porcentaje de organizaciones, cuando realmente se siente la necesidad de replantear los procesos de trabajo es cuando la aplicación de las TI ya está en marcha. Los motivos pueden ser diversos; pero siempre detrás existen problemas parecidos:

- La automatización se ha realizado en forma de "islas", sin tener en cuenta al resto de la organización, o incluso a la red de organizaciones a la que pertenecemos; haciendo nuestros datos altamente incompatibles.
- Los resultados esperados en simplificación de tareas no sólo no se han cumplido; sino que incluso estas parecen haberse complicado.
- Se han automatizado procesos ineficaces manualmente, cuya ineficacia parece engrandecerse en cuanto se automatizan.

Esta situación no nos debe llevar al desaliento, ya que el modo de empezar sigue siendo el mismo. La ventaja es que ya tenemos experiencia en procesos automatizados, la desventaja es que habrá que corregir la información mal procesada (cuanto más tiempo haya pasado, será mayor cantidad).

Una vez estudiada y evaluada la situación actual el trabajo, es el momento de construir los nuevos métodos de trabajo. Esta labor debe ir siempre encaminada a la redacción de procedimientos escritos, que permitan una labor de continuidad. Para la elaboración de procedimientos escritos encontramos una gran ayuda en las

normas ISO-9000(4), de aseguramiento de la calidad. Aunque no estemos inmersos en procesos de certificación de la calidad, la utilización de esta metodología es totalmente válida y tendremos un gran camino andado en el momento que se decida afrontar.

Los manuales de procedimiento de tareas automatizadas incluyen, sin diferenciarlos, tanto el método de trabajo que ha de seguirse para una determinada acción, como las opciones del sistema que deben utilizarse.

Deben estar tan claros, que después de su lectura y comprensión cualquier persona, capacitada para realizar esa función, pueda llevar a cabo los procesos sin dudas de interpretación.

Cada procedimiento debe estar adaptado al proceso de trabajo al que se refiere y por lo tanto es difícil dar normas de actuación válidas para todos los casos. Aún así se pueden distinguir cuatro principios básicos que siempre deben cumplirse:

- simplificación de tareas. No debe aceptarse ninguna complicación que no derive en un claro beneficio.
- coherencia en los procesos de trabajo. En situaciones similares se aplican criterios similares
- eficacia. Debe encontrarse la forma de hacer mejor las cosas.
- interconexión. Los procesos de trabajo no se hacen de forma aisladamente, sino que están en relación con otros procesos, que deben ser tenidos en cuenta.

4. TRES EJEMPLOS DE ACTUACIÓN

Hemos elegido tres ejemplos recientes de actuación, que conocemos a fondo por haber intervenido como consultores. Son tres ejemplos totalmente dispares en contenido y fase de actuación. Sin embargo, los hemos escogido por los tres han alcanzado o están alcanzando los objetivos propuestos con éxito, y hemos querido analizar los elementos comunes de los tres proyectos.

- Revisión de los encabezamientos de materia de la base de datos bibliográfica de la Universidad Complutense. En la Biblioteca de la Universidad Complutense ya existen una serie de procedimientos para el análisis de contenido de los libros tratados en la base de datos (5), y sin embargo la información recogida en la misma no responde siempre a los mismos criterios, haciendo la búsqueda por materias bastante complicada. El trabajo emprendido, se encuentra por lo tanto en la primera fase de actuación. Se trata de revisar el trabajo realizado, ver si se ajusta a los procedimientos y extraer conclusiones para mejorar los mismos. Al mismo tiempo se van corrigiendo los errores detectados.

- Redacción de los Manuales de procedimiento para la creación de las bases de datos de las Bibliotecas Públicas de Castilla-La Mancha. En este caso, tres de las cinco bibliotecas se habían automatizado y dos estaban en proceso inmediato de hacerlo. Un pequeño estudio previo indicó que en las tres bibliotecas ya automatizadas se habían tomado decisiones dispares con respecto al proceso y que las otras dos se disponían a ir por distintos caminos, que ponían en peligro el deseo expresado siempre de la formación de una red y de encontrar fórmulas que permitiesen el ahorro de recursos. Mediante la participación de técnicos de todas las bibliotecas se redactó un Manual de procedimiento común, en el que se recogía minuciosamente la forma en que la información debía introducirse en la base de datos. Se dio gran importancia al proceso técnico de creación de registros informatizados, pero también se incluyeron procesos de política de préstamos. El Manual está hecho de forma que todas las personas que participan en el

proceso de creación de las bases de datos (muy variable por las condiciones de las propias bibliotecas) puedan actuar siempre de la misma forma, asegurando la cohesión de la información.

- Confección de los procedimientos de registro y archivo del Aeropuerto de Barcelona (5) . En este caso el sistema manual de registro y archivo de documentación se había ido construyendo según surgían las necesidades y cada departamento había tomado sus propias determinaciones sin tener en cuenta a los demás. Esto había desembocado en una gran profusión de registros de entrada y salida que se encontraban en cada departamento, dándose a veces el caso extremo de que un mismo documento era registrado hasta 12 veces dentro del Aeropuerto. En el caso del archivo la situación era todavía más caótica, pues no se tenía constancia de los documentos que se guardaban, ni de los que se habían destruido. Los nuevos procedimientos se hicieron basándose en las aplicaciones informáticas diseñadas especialmente para la informatización del registro único del Aeropuerto y del Archivo Central. Se formó a personal administrativo ya existente en el Aeropuerto, que al mismo tiempo aportó sus ideas sobre los nuevos procedimientos durante el periodo de prueba de la implantación. Al poco tiempo el sistema funcionaba perfectamente; aunque había supuesto un cambio radical frente a las prácticas anteriores.

5. LAS CLAVES DEL ÉXITO

En los tres trabajos expuestos hemos encontrado una serie de coincidencias importantes, que con toda seguridad constituyen las claves del éxito de los mismos.

Estas claves pueden agruparse de la siguiente forma:

- Un importante grado de implicación de todas las personas involucradas en el proyecto, que aportan una gran voluntad de colaborar y el convencimiento de que el trabajo realizado va a merecer finalmente la pena. Todos los proyectos han sido liderados por una o dos personas de dentro de la organización, que han tenido la capacidad de motivar y convencer al resto del personal. Todas las personas han aportado sus ideas, de forma que las soluciones adoptadas finalmente no se han considerado impuestas en ningún caso. El trabajo de todos se ha visto gratamente compensado cuando los resultados han comenzado a dar sus frutos.

- Los objetivos del proyecto han sido claramente definidos desde el principio, lo que permite trabajar con la perspectiva de que la meta es algo alcanzable. Trabajar con objetivos difusos siempre lleva a la inconcreción y al desánimo.

- En cada trabajo se ha establecido una metodología previa en la que se han definido todos los pasos a dar, las responsabilidades sobre los mismos y el calendario de actuación. Este plan de actuación ha sido conocido y aprobado por todas las personas implicadas antes de ponerlo en marcha.

- La redifinición de los métodos de trabajo no puede ser un proceso cerrado. La práctica, las nuevas tecnologías o las nuevas necesidades pueden obligar a realizar modificaciones sobre los mismos. Por ello, es importante establecer desde el principio los sistemas de seguimiento y evaluación, que permitan la modificación de los mismos de forma controlada. Se trata de incorporar a nuestra forma de trabajo la idea de que trabajamos mejor con procedimientos escritos que sin ellos, y que todos tenemos una vía para proponer y efectuar cambios beneficiosos en el procedimiento, que una vez que hayan sido aprobados pueden ser de utilidad para todo el sistema.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN: LOS COSTES Y BENEFICIOS DEL CAMBIO DEL CAMBIO

Cuando hablamos de replanteamiento de los métodos de trabajo y describimos cómo se pueden llevar a cabo, es evidente que este proceso supone unos costes a añadir a la inversión efectuada en máquinas y equipos. Tanto si se recurre a consultores externos, como si se aborda con personal propio el proceso de cambio requiere de una serie de horas de trabajo, con un coste real.

Sin embargo, la inversión en este tipo de procesos nunca es excesiva si se compara con el coste de las herramientas. Además se trata de proyectos que pueden abordarse a distintos niveles, desde un procedimiento para un trabajo concreto, hasta un sistema completo de procedimientos que incluyan todos los procesos de trabajo de la organización. En este sentido no debemos renunciar a "hacer algo" porque no lo podemos "hacer todo". Nuestra experiencia nos indica que siempre la diferencia entre "algo" y "nada", es mucho más grande, apreciable y satisfactoria, que la diferencia entre "algo" y "todo".

Esta inversión es de las más rentables que pueden hacerse en un sistema de información, porque no sólo tiene resultados por si misma, sino que potencia y ayuda a hacer más rentable la inversión en TI. Cuantas veces no hemos visto grandes sistemas informáticos infrautilizados, que van perdiendo su valor en el mercado al mismo tiempo que se quedan totalmente obsoletos.

Por último, lo que necesitamos para poner en marcha estos procesos está normalmente al alcance de la mano de los profesionales y el esfuerzo invertido es habitualmente recompensado a lo largo del tiempo.

NOTAS

(1) Excelente resumen sobre la paradoja de la productividad en CORNELLA, Alfons. Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid, McGrawHill, 1994

(2) Buen resumen de los que sucede en el ámbito bibliotecario en MASTERSON, William. Information technology and the role of the librarian. London: Croom Helm, 1986

(3) En el mes de Abril se ha producido un interesante debate en la lista de correo electrónico IWETEL, sobre indización automática versus indización manual, resumida en IWE nº 44 Mayo 1996.

(4) Documentos de trabajo U.C.M. 94/3 (Control de autoridades de materia), 94/1 (subencabezamientos de materia versión 1.0) y 95/1 (Encabezamientos de materia versión 2.0)

(5) Una descripción más extensa en GARCÍA MORALES, Elisa Del archivo en papel a los Sistemas de Gestión Electrónica de Documentos. En: Information World en Español, nº 36, jul-ago 1995