

Documentos e información

Un reflejo dinámico de la organización por procesos

Trabajar la gestión documental en cualquier institución es cada vez asunto más complejo. La lógica nos dice que debe ser la organización la que proporcione la estructura que dé acceso a la información. Así, en una entidad como Inguarde, orientada hacia la gestión por procesos, el norte de toda la estructura de información son esos procesos. Esto es evidente, pero no fácil de poner en marcha.

Los fantasmas de las organizaciones funcionales, estructuradas por áreas, departamentos u otras formas similares están muy presentes. Además, hay que tener en cuenta la clásica segmentación de las personas de acuerdo con sus funciones en la Administración. Esas "categorías" que tanto suenan a cualquier persona que alguna vez haya opuesto o que se haya movido en el entorno de la cosa pública: oficial administrativo, administrativo, técnico, etc. Junto a esa nomenclatura surgen también los servicios, secciones y departamentos. Es la realidad, la que ha existido y la que pugna por mantenerse. Las cosas se hacen de una determinada forma; tal como la normativa legal, garantista hasta donde puede, lo exige.

Pero, ¿cómo se organiza el tránsito informacional hacia organizacio-

nes que quieren que su estructura por procesos sea el nuevo norte de gestión? Al margen de la habilidad para explicar y divulgar el nuevo modelo organizativo, es evidente que la forma en que se gestiona la información y sus documentos asociados es fundamental para afianzar el cambio. Podríamos hablar de nuevo paradigma. Son muchos los modelos mentales pegados como lapas a la organización anterior por niveles profesionales y funciones. A cada intento de modificación surge algún contratiempo asociado al modelo anterior.

La organización de la información

La información que manejamos llega en forma de constantes torrentes. La bandeja de correo electrónico arremete contra los desvalidos usuarios sin piedad. El número de

correos que se reciben crece sin parar, sean spam o sean fundamentales para el trabajo. Y parece que no hay forma de pararlo. La información fluye ¿libre? en cualquier organización. Bien que no es, por supuesto, del todo libre, pero cada vez resulta más complicado encerrarla entre cuatro paredes. La digitalización ha traído consigo un flujo casi imparable.

En Inguarde, como en otras organizaciones, organizar la información y los documentos asociados es una tarea digna de Sísifo. Subimos la piedra hasta lo más alto de la montaña a sabiendas de que vamos a tener que recular y volver a empujar perseguidos por alguna extraña maldición. Pero no cabe duda de que se necesita empujar la piedra, porque en el propio acto de empujarla estamos generando salud para el conjun-

to de la organización. En primer lugar hay que considerar que las discusiones sobre cómo organizar la información están produciendo un valor extraordinario y quizá oculto: conocemos lo que hacen otras personas, áreas y procesos de la organización. Es decir, salimos de nuestro reducto, salimos de nuestro puesto de trabajo individual y oteamos el horizonte para descubrir solapes, redundancias, interconexiones. Nonaka y Takeuchi ya escribieron en *The Knowledge-Creating Company*, su artículo tantas veces citado, que para generar nuevo conocimiento las personas debían moverse en la redundancia. Eso sí, una redundancia hasta cierto límite, teniendo en cuenta el flujo de contenidos digitalizados con el que convivimos.

Modificar la organización de los documentos es modificar actitudes, estructuras y modelos mentales. Y es un camino con final incierto, si es que alguna vez puede tenerlo. En Inguralde hemos utilizado algunas tácticas que nos vienen de la metodología de las 5S. ¿Por qué utilizar esta herramienta tan asociada al mundo industrial, a la taladrina, las estanterías y el control de los flujos físicos? Porque encierra una lógica interesante para la gestión de la documentación.

En tres pasos

Si seguimos con rigor el método descubrimos que sus tres primeros pasos son directamente aplicables al manejo eficiente de la información:

- 1 **Eliminar innecesarios:** reducir la cantidad de información a límites manejables. Hoy en día es todo un reto: las cantidades de información a las que podemos acceder son descomunales. Es fundamental saber decir que no.
- 2 **Situar necesarios:** un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio. Es una máxima que encierra la lógica del orden y la identificación¹. Tiene sentido, pero, sin embargo, en lo digital la información

Un servicio de información para el cliente

La gestión de la información es una tarea básica para las empresas y organizaciones. Y lo es aún más cuando traspasa los fronteras de la propia organización y va a destinada a los clientes de la misma. Este es el caso del Servicio de Consultoría a Medida puesto en marcha por Inguralde. Sobre el tema, Izaskun Merodio del Departamento de Promoción de Empresas nos explica en la siguiente entrevista en qué consiste este servicio.

¿Cuándo y por qué motivos decidió Inguralde poner en marcha un servicio de consultoría a medida?

Desde los primeros años de vida de Inguralde, se decidió atender personal y directamente a las empresas y comercios que se acercaban con inquietudes, dudas, problemas... lo que condujo a crear un servicio de atención de consultas sobre las distintas parcelas de la gestión empresarial, sobre los recursos institucionales disponibles, novedades legislativas, etc.

El objetivo no es cubrir las parcelas que atiende el sector de la consultoría privada sino precisamente ampliar su mercado, transformando algunas necesidades empresariales en demandas, transformando problemas en oportunidades para que la dirección de las empresas avance hacia niveles de gestión más eficientes.

El servicio de consultas es público, gratuito y trata de que la empresa que acude a Inguralde tenga más información y criterios con los que tomar decisiones o contratar servicios en la esfera privada.

¿Qué tipo de empresas se pueden beneficiar del mismo?

Cualquier empresa ubicada en el municipio de Baracaldo.

¿Qué tipo de herramientas se utilizan en este servicio de consultoría?

Tratamos de ofrecer información, formación o asesoramiento en las distintas parcelas de gestión de una organización: el liderazgo, el trabajo con personas, la gestión económico-financiera, la gestión de la seguridad y salud laboral, la comunicación comercial, la incorporación de las TICs a los procesos de la empresa, etc.

¿Cuántas empresas han optado por este servicio?

El Servicio de promoción de empresas de Inguralde atiende cada año unas 400 consultas planteadas por otras tantas empresas. Parte de ellas, profundiza en su necesidad acometiendo procesos de cambio más profundos.

¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción con el mismo y los resultados que han ido consiguiendo?

Durante el año 2007, la valoración media de las empresas fue de 8,89 sobre 10

¿Tenéis algún otro tipo de actividad de este tipo con empresas prevista para el corto plazo?

Además de la atención de consultas, ofrecemos formación, información sobre coyuntura económica, sobre novedades legislativas, organizamos foros de encuentro y sesiones abiertas. La última que organizamos estuvo relacionada con el "Liderazgo-Personas-Redes".

Para terminar quisiera destacar que la vocación de Inguralde es ser referencia para las empresas de la ciudad, un lugar al que pueden venir, tanto para encontrarse con otras empresas como para aportar opiniones, solicitar información o ayuda para mejorar la gestión de su empresa.

puede ser almacenada desde muy diferentes ópticas. Es el asunto más complejo: la lógica se transforma en paradoja. Los procesos conducen hacia un lugar, pero hay muchas otras etiquetas que podríamos colgar a una determinada información.

Puede identificarse por el proceso al que se asigna, por la persona que la genera o por el área de conocimiento con que se corresponde o por muchos otros criterios. Y así se teje una compleja "nube de etiquetas".

- 1 **Suprimir suciedad:** mejor que

¹ Resulta curiosa, por ejemplo, la forma en que John Maeda describe este asunto como una de las leyes de la simplicidad. Ver: MAEDA, John (2008): *Las leyes de la simplicidad*. Barcelona: Gedisa.

limpiar es no ensuciar. Pero para ello es fundamental identificar los "focos de suciedad". Hay que mirar hacia los lugares por donde se genera polución informativa.

¿Dónde están los tubos de escape que están contaminando el ambiente? No cabe duda de que el correo electrónico es uno de los principales emisores de CO2 informativo. Por eso también hay que trabajar proporcionando pautas para su uso eficiente dentro de la organización.

Las 5S proporcionan, además, dos pasos para el mantenimiento de lo que se haya conseguido: el control visual (la señalización evidente de las anomalías y lo que hacer ante ellas) y las auditorías. Son el complemento necesario para que el sistema se mantenga en permanente estado de revisión. La información sigue fluyendo hora tras hora, los correos siguen llegando a cada minuto. Todo en permanente peligro de desestabilización. Por eso hay que actuar no sólo desde el diseño de los tres primeros pasos sino desde la lógica del mantenimiento.

La organización por procesos

Si miramos la organización por procesos de Ingalde vemos que son los procesos clave los que guían la información. Parece lógica esa estructura si queremos afianzar el enfoque de proceso. Sin embargo, que esa organización sea una realidad no depende sólo de que la información esté "encajada" de esa forma sino de que exista un consenso suficiente entre todas las personas acerca de lo que se cede desde cada "puesto de trabajo". Desde una perspectiva individual, cada persona "se busca la vida" en cualquier organización para disponer de la información que necesite. Puede proporcionársela el sistema o puede conseguirla por vías "extraoficiales". Pero si la necesita, normalmente la consigue.

Una organización por procesos supone un reto importante de cambio respecto a las prácticas habituales. Por eso no es sólo cuestión de documentar los procesos sino de

identificar y poner en marcha otras prácticas internas que contribuyan a afianzar el nuevo enfoque y trabajar en gran medida la comunicación interna.

Por otra parte, trabajar de forma ágil y robusta con la información requiere una labor importante de cualificación. Por ejemplo, manejar con destreza la herramienta de correo electrónico, usar búsquedas avanzadas, incorporar criterios sistemáticos de limpieza y revisión de la información digital, utilizar de forma adecuada las herramientas disponibles para evitar virus informáticos. Son sólo ejemplos, pero no cabe duda de que los sistemas de información se mantienen mejor o peor de acuerdo con las prácticas de las personas. Y estas prácticas requieren formación y sensibilización en grandes cantidades y de forma constante.

Temas relevantes

Cuando pasamos a una gestión colectiva de la información comenzamos a negociar cesiones. La experiencia nos dice que sale contenido de carpetas individuales para desplazarse hacia las carpetas de los procesos y otras zonas comunes. Tengo que fiarme de que el sistema será suficientemente robusto. Pero este paso da miedo las más de las veces. No hay que descuidar, por tanto, en cualquier implantación de un sistema de gestión documental, la labor de diálogo, de escucha, de conversación constante y de visión global. Si las personas no ven beneficio en el nuevo sistema, las probabilidades de que se mantenga en el tiempo decrecen.

Otra cuestión muy relevante es el consenso en las formas de identificar documentos. Hay que recurrir a pactos de nomenclatura. Saber qué contiene un documento sin abrirlo reduce tiempo. Muchas veces es una simple cuestión de formalizar lo que ya alguien está haciendo por propia iniciativa.

También es obligada la simplificación de las estructuras de carpetas y subcarpetas. Hoy en día disponemos de sistemas que nos ayudan a navegar entre documentos sin necesidad

de complejas estructuras de varios niveles. Agilidad, rapidez, golpe de vista: es la norma. Y junto a ello, potentes herramientas de búsqueda. No parece haber otras alternativas. Hay que llegar rápido al contenido y esto quiere decir que a más complejidad de niveles más áspera resulta la navegación.

Es importante colocar límites, tanto por razones de navegación más ágil, como por robustez de los ficheros en soporte informático. Además, eliminar niveles de la navegación conduce a mejores formas de identificar documentos. Es habitual descubrir carpetas con uno o dos ficheros que provocan un movimiento más lento por la información. A través de unos simples estándares se consigue saber antes cuál es el contenido de un fichero. Esta nomenclatura de identificación, como decíamos antes, supone en muchas ocasiones darle curso legal a lo que ya está sucediendo en el plano informal

La experiencia de Ingalde

La experiencia en Ingalde nos enseña que organizar la información es hablar de la forma en que trabajamos: cómo funcionamos en equipo, cómo llegamos a consensos, cómo admitimos las excepciones. Tiene que ver con las personas, más allá de la lógica formal de procesos y subprocesos. Cada vez disponemos de más y más información. Pero no siempre está conduciendo a trabajo más eficiente. La organización de la información debe seguir a la estructura de procesos pero, dicho esto, sólo con cualificación de las personas y a través de un diálogo constante, acabará por asentarse.

Utilizar una herramienta como las 5S para simplificar el manejo de información es una alternativa. No es la única ni quizá la mejor, pero sí que es lógica y de sentido común. Algo que no debemos despreciar en tiempos turbulentos e intoxicados.

Julen Iturbe-Ormaetxe
Igalde