

TRABAJO DE CURSO

OUTSOURCING EN UNIDADES DE INFORMACIÓN JURÍDICA CORPORATIVAS

[OUTSOURCING IN CORPORATE LAW INFORMATION UNITS]

SANDRA E. ROMAGNOLI

Resumen: Se analiza la posibilidad de tercerizar algunas de las funciones que se llevan a cabo en las bibliotecas, con especial énfasis en las unidades de información corporativas del área jurídica. En primer lugar se revisa el concepto de *outsourcing*, las etapas del proceso como así también las ventajas y desventajas de su implementación. Se consideran en forma particular los procesos técnicos como un área propicia para su puesta en funcionamiento. Finalmente se reflexiona acerca de su viabilidad en las unidades de información que son objeto de análisis del presente trabajo.

Palabras Clave: Tercerización; Biblioteca corporativa; Biblioteca jurídica.

Summary: The possibility of outsourcing some of the library functions is analyzed with a special emphasis in corporate law information units. Firstly, the concept, stages, and pros and cons of *outsourcing* library services are considered. Technical services are especially examined as a propitious area to outsource. Finally, the viability of its implementation in corporate law libraries is particularly considered.

Keywords: Outsourcing; Corporate library; Law library.

Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Correo electrónico: sandra.romagnoli@bakernet.com.ar

Este trabajo de curso fue presentado en la Cátedra: Servicios Técnicos en Unidades de Información a cargo de la Profesora Elsa Barber.

Artículo recibido: 10-08-05. Aceptado: 15-11-06

INFORMACIÓN, CULTURA Y SOCIEDAD. No. 15 (2006) p. 107-114

©Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas (INIBI), ISSN: 1514-8327.

Introducción

El tema que se presenta es outsourcing así como la posibilidad y conveniencia de su implementación en las unidades de información corporativas, especialmente en relación con los servicios técnicos. La elección de este tema se debe a que se trata de una posibilidad poco conocida y explotada aún en nuestro país y, por lo tanto, resulta de utilidad conocer las ventajas –o desventajas– de su implementación.

Las grandes corporaciones invierten en sus propios centros de documentación o bibliotecas para satisfacer su gran demanda de información. Estas unidades están habitualmente a cargo de profesionales de quienes se demanda un servicio exigente en términos de precisión y celeridad en la provisión de información. Trabajar bajo presión es una constante que no les permite atender con eficacia el andamiaje que sostiene el servicio que deben prestar. En consecuencia, ciertas tareas "invisibles" para el resto de la corporación como los servicios técnicos, suelen relegarse erróneamente, como si ello no perjudicara, paradójicamente, los servicios de información y referencia. Se entra así, en un círculo vicioso de difícil resolución.

Al mismo tiempo, las empresas controlan muy de cerca sus inversiones y muchas veces suelen reducir o bien, se resisten a aumentar el plantel de sus bibliotecas o centros de información que, si bien estiman necesarios, no son específicos de su área de gestión. Contradicciones aparte, el profesional a cargo de la biblioteca debe aguzar su ingenio para contrarrestarlas y encontrar soluciones. El *outsourcing* podría aportar una salida a esta cuestión. Contratar un proveedor externo de bienes y servicios bibliotecarios que se haga cargo y responsable de alguna parte de las tareas podría resultar una opción para este tipo de unidad de información.

Consideraciones Iniciales

¿Qué es el Outsourcing?

Antes de comenzar a tratar el tema en el contexto específico planteado en este artículo, resulta útil repasar los conceptos básicos relacionados con esta actividad.

Outsourcing (usado indistintamente junto con tercerización) es una actividad que lleva ya dos décadas aproximadamente de desarrollo. Ha evolucionado desde la simple contratación de un proveedor de servicios externo para que maneje alguna función específica a una más compleja interacción o asociación. Implica una postura de funcionamiento diferente a partir de la cual se delega el control o funcionamiento de cierta o ciertas áreas en empresas externas especializadas para concentrarse en otras más nucleares de la organización, y así optimizar su funcionamiento general a mejores costos.

Resulta conveniente también entender algunos términos relacionados como *multisourcing*, que implica la tercerización de varias funciones; *outsourcing selectivo* cuando se refiere sólo a aplicaciones específicas; *outsourcing temporario*, cuando se contratan servicios externos sólo por un determinado período; *cosourcing*, una variedad del concepto original por el cual la organización se reserva cierta flexibilidad y se establecen contratos con márgenes de renegociación acotados. Finalmente, *insourcing* significa recuperar el manejo de una aplicación previamente tercerizada.

El concepto de *outsourcing* está ligado estrechamente al de *reingeniería* por cuanto ambos implican un profundo análisis y rediseño de la estructura de la organización, su estrategia, su personal, sus tareas y procesos en pos de optimizar el funcionamiento de toda la organización y no una tarea o área específica. Hoy las empresas y organizaciones están presionadas a ser cada vez más competitivas y en el caso de las unidades de información, a veces está comprometida su misma existencia (Bénaud y Bordeianu, 1998).

¿Por qué tercerizar?

Bénaud y Bordeianu (1998) destacan tres factores que inciden en los motivos que llevan a la tercerización. La decisión de delegar en un proveedor externo una tarea interna puede responder tanto a motivos económicos, como políticos e ideológicos. Económicos, porque el principal objetivo del *outsourcing* es reducir costos, elevar la calidad y el nivel de los servicios que se prestan como así también mejorar los costos y la performance de las funciones tercerizadas. Asimismo, se delegan los riesgos e inversiones en un tercero. Entre los costos que se ahorran se encuentran los laborales, especialmente los que implica la contratación de personal especializado. El *outsourcing* le permite a las organizaciones responder con mayor flexibilidad a los cambios de mercado o tecnológicos, mejorando su respuesta a las demandas de sus clientes y acotando los riesgos. Los motivos políticos se relacionan con la reducción de conflictos laborales y los ideológicos, con una mejor imagen de eficiencia que, dentro de las organizaciones y especialmente en el sector público, se asocia con los servicios privados.

Etapas en el proceso de outsourcing

El proyecto de tercerización es de una importancia tal que, para asegurar su éxito, conviene estructurar su desarrollo detenidamente. Bénaud y Bordeianu (1998) identifican y describen tres etapas fundamentales en este proceso: planificación, implementación y administración. La primera, quizá la más compleja, implica evaluar costos, el desarrollo de propuestas, la elección del proveedor y la negociación del contrato. Durante la implementación se establecen

los procedimientos, el flujo de tareas y el entrenamiento de los empleados, mientras que la administración implica la supervisión del proceso, los controles de calidad y el cumplimiento de lo pactado.

Es importante destacar también que el *outsourcing* puede darse en tres niveles: total, parcial o selectivo, según involucre todas o sólo algunas funciones.

Ventajas y desventajas

Los intereses que llevan a una organización a tercerizar alguna de sus funciones generalmente no coinciden con los de sus empleados y pueden ser fuente de conflictos.

Las ventajas y desventajas del *outsourcing* son un traje a medida para cada empresa. Existe consenso entre los autores consultados con respecto a este punto: las ventajas que por lo general se consideran son la mejora en los costos y una mayor competitividad. Pero también suelen favorecer la decisión de tercerizar, la posibilidad de experimentar nuevos servicios evitando abultadas inversiones en personal, tiempo y tecnología como así también la liberación de recursos y profesionales para áreas de mayor demanda como los servicios de información y referencia.

Las desventajas surgen habitualmente en el plano operativo porque se reduce el control de las tareas tercerizadas, disminuyen o se pierden áreas de especialización porque se han delegado (con las consecuencias que esto conlleva en el control de calidad de los servicios contratados), se resiente la interacción con las áreas delegadas, se sufre una progresiva desactualización interna en esas áreas y consecuentemente, la desarticulación de esos sectores dificulta una posible decisión de *insourcing*. Asimismo pesan en contrario cuestiones de confidencialidad, de conflictos de interés, de desconocimiento por parte del proveedor, de políticas y cultura de la empresa, el tiempo que demanda implementar el *outsourcing* y el control posterior de los servicios tercerizados. Finalmente, los empleados pueden considerar que el *outsourcing* es un proceso de reestructuración solapada y por lo tanto se resisten porque ven amenazada su fuente laboral (Bénaud y Bordeianu, 1998).

Sin embargo, el *outsourcing* abre –paralelamente– nuevas posibilidades laborales para los bibliotecarios puesto que las empresas que brindan servicios bibliotecarios deben emplear profesionales para poder llevarlos a cabo (Ebbinghouse, 2002).

La tercerización de los servicios técnicos

La tercerización de los servicios técnicos es un tema controvertido. Percibidos como costosos y trabajosos, suelen ser una de las áreas más tercerizadas. Habitualmente pasan desapercibidos tanto para los usuarios como para los administradores y los mismos empleados de la unidad de información los ven usualmente como una tarea poco atractiva. Pierden popularidad frente

a la referencia, a las búsquedas automatizadas y a la formación de usuarios. Además, se relacionan estrechamente con los avances de la tecnología, las comunicaciones y las consecuentes inversiones que demandan. Estos aspectos hacen que sean fácilmente tercerizados. La preocupación mayor radica en la ecuación costo-productividad y en la precisión con que se llevan a cabo.

Ahora bien, ¿son los servicios técnicos una función nuclear de las organizaciones? Uno de los aspectos que califican a una tarea como apta para su tercerización es si constituye o no una tarea vital, nuclear de la organización. Más allá de la consideración de los servicios técnicos como una tarea nuclear o no, el paradigma que los enmarca ha cambiado. El producto de los servicios técnicos puede seguir siendo vital para la organización pero su generación puede delegarse (Bénaud y Bordeianu, 1998).

¿Cómo afecta la tercerización de los servicios técnicos a otras áreas?

De acuerdo con el análisis de Bénaud y Bordeianu (1998), la tercerización total de los servicios técnicos implica un giro en las funciones del personal antes afectado a esta tarea: de catalogar y clasificar pasarán a la administración de las tareas de *outsourcing* y los registros bibliográficos. Si bien lo ideal es no manipular los registros tercerizados, siempre se los debe editar para agregar los datos de interés local.

Varias operaciones bibliotecarias se verán afectadas: las áreas de adquisiciones y de desarrollo de la colección deberán coordinarse con el proveedor a cargo del servicio tercerizado para adaptar la política preexistente con la nueva modalidad. El área de sistemas, que deberá verificar la compatibilidad de los programas empleados. Finalmente, el área de referencia, que depende de una buena catalogación y clasificación para poder dar un buen servicio.

Outsourcing en bibliotecas jurídicas corporativas

Un estudio llevado a cabo por Miles (1996) demuestra que la externalización es una herramienta a la que los estudios jurídicos de los Estados Unidos suelen recurrir pero con desigual intensidad. El estudio refleja que tanto los grandes estudios (los de más de 125 abogados) y los más pequeños (menos de 75) son los que más contratan servicios externos para reducir costos. Las áreas más tercerizadas resultan ser las de actualización de recursos continuos, catalogación y servicios administrativos. Es interesante destacar que el servicio de referencia no había sido tercerizado en ninguno de los casos. Tal como se deduce del estudio llevado a cabo por Miles, los estudios jurídicos recurren al *outsourcing* pero con las prevenciones y enseñanzas que dejaron experiencias de tercerización total de los servicios bibliotecarios como ocurrió en la oficina de Chicago de Baker & McKenzie, una firma de abogados. Estas experiencias han probado ser desventajosas y fueron revertidas tal como lo

demuestra la contratación por parte de dicha firma de una bibliotecaria jurídica dos años después de este episodio.

En nuestro país, el trabajo bibliotecario en las bibliotecas jurídicas corporativas está habitualmente a cargo de un grupo reducido de personas en los que suele contarse con un solo bibliotecario. El acento está puesto en el servicio de referencia, en detrimento de las restantes tareas que nutren, y en las cuales se apoya, la anterior. La posibilidad de tercerizar algunas funciones podría ser beneficiosa y contribuir a que no se degrade el funcionamiento global de la unidad de información.

¿Qué tareas podrían tercerizarse?

Previamente se ha mencionado que por lo general se tercerizan operaciones no funcionales o nucleares dentro de la organización, como también aquellas que son rutinarias (Pergament, 1999). Si bien resulta fácil deducir que existen tareas que serían buenas candidatas al outsourcing como proyectos especiales o temporales y trabajos no profesionales como por ejemplo, la actualización de recursos continuos, existen también otras que, si bien nucleares, su producción podría delegarse a un tercero. Es el caso de los servicios técnicos, específicamente la catalogación y clasificación, que insumen una cantidad de tiempo que es difícil de intercalar en la vertiginosa demanda diaria de información. Además, la falta de tiempo hace que se pierda calidad en estas áreas con el consiguiente perjuicio que esto acarrea.

El control de la circulación es otra área conflictiva, de difícil control, y en consecuencia, tercerizable. En cambio, otras actividades como selección y adquisición, mantenimiento del catálogo, referencia, etcétera, están más vinculadas con las políticas internas de la empresa y con cuestiones de confidencialidad que resulta preferible ejecutarlas puertas adentro. El bibliotecario jurídico corporativo suele realizar investigaciones complejas y confidenciales, que cuentan con el valor agregado que les otorga un profundo conocimiento de la cultura corporativa, los recursos disponibles, las áreas de práctica y fundamentalmente sus usuarios. Esto difícilmente pueda contratarse y obtenerse de un servicio externo.

Conclusión

El *outsourcing* surge como una posibilidad en las unidades de información analizadas. Se trata de una opción que permitiría no sólo descomprimir algunas áreas de trabajo sino también llevar a cabo tareas que de otra manera se realizan incompleta o inadecuadamente o quizá, directamente no se realizan. Las posibilidades son variadas: la literatura aporta tanto opciones como ejemplos de implementación de este tipo de servicios. Pero como se ha visto también, las soluciones distan de ser mágicas o absolutas. Con las prevenciones y cuidados que corresponden a cada caso, el *outsourcing* podría ser una solución.

Tercerizar la totalidad de un servicio de información no parece ser la solución adecuada. El conocimiento que el profesional tiene de sus usuarios y sus necesidades a partir de la interacción diaria, se refleja en el servicio a medida que brinda, afín a los intereses y la cultura de la corporación.

Referencias bibliográficas

- Bénaud, Claire-Lise y Sever Bordeianu. 1998. Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes. Englewood: Libraries Unlimited.
- Ebbinghouse, Carol. 2002. Library outsourcing: a new look. En *Searcher*. Vol. 10, no. 4, 63-70.
- Miles, Kevin. 1996. Outsourcing in private law libraries since the Baker & McKenzie action. En *The bottom line: Managing library finances*. Vol. 9, no. 2, 10-13.
- Pergament, Rachel. 1999. Outsourcing in law firm libraries. <<http://www.llrx.com/features/outsourcing.htm>> [Consulta: 23 abril 2005].

Bibliografía consultada

- Appleby, Barbara. 2000. Public libraries: outsourcing technical services. <<http://www.unt.edu/slis/students/projects/5320/appleby.htm>> [Consulta: 08 mayo 2005].
- Ball, David. 2003. A weighted decision matrix for outsourcing library services. En *The bottom line: Managing library finances*. Vol. 16, no. 1, 25-30.
- Dunkle, Clare B. 1996. Outsourcing the catalog department: a meditation inspired by the business and library literature. En *Journal of Academic Librarianship*. Vol. 22, no. 1, 33-43.

Lara Navarra, Pablo y José Ángel Martínez Usero. 2002. Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones. En *El profesional de la información*. Vol. 11, no. 3, 164-171.

White, Herbert S. 1998. Library outsourcing and contracting: cost-effectiveness or shell game? En *Library Journal*. Vol. 123, no. 11, 56-58.

Zyloff, Elen. 1996. Cataloging is a prime number. En *American Libraries*. Vol. 27, no. 5, 47-48, 50.