

SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL EN BIBLIOTECAS Y UNIDADES DE INFORMACIÓN

ANA REYES PACIOS LOZANO

*Escuela de Biblioteconomía y Documentación
Universidad Carlos III de Madrid*

RESUMEN

Se recogen algunas observaciones y deducciones sobre los Sistemas de Calidad Total referidas a las condiciones, factores clave para su éxito y ventajas que puede aportar su implantación en las bibliotecas y otras unidades de información, teniendo en cuenta las experiencias de su aplicación en otras organizaciones.

INTRODUCCIÓN

En la línea de numerosas empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas, algunas bibliotecas y unidades de información están implantando sistemas de calidad total. Prueba del interés que está adquiriendo este tema son las cada día más frecuentes publicaciones, jornadas, cursos y conferencias al respecto. Con todo se pretende transmitir la filosofía que impone esta forma de trabajo, sugerir modelos posibles a seguir, animar a implantar un sistema como medio para alcanzar la calidad en los servicios, etc., además de empezar a comentarse algunas de las primeras experiencias al respecto¹.

¹ Cada vez es más abundante la literatura. Algunos ejemplos de interés son: SUTTER, Eric. *Services de information et qualité: comment satisfaire les utilisateurs*. Paris: ABDS, 1992; *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*. S. Jurow and S. B. Barnard (eds.). New York: The Haworth Press, Inc., 1993 y el número monográfico de *Special Libraries*, summer 1993, vol. 28, n.º 3. En nuestro país empiezan a aparecer algunos trabajos específicos del área como: VALLS, Anna, y CASADO, Lluís, *El canvi vers la qualitat de servei*, *Item*, 1992, n.º 11, pp. 138-155.

Antes de poner en marcha un sistema de calidad se requieren, al igual que en cualquier otro, los conocimientos y el rigor necesarios sobre el mismo. Es preciso entender las verdaderas razones de su adopción o el significado que tiene su aplicación, así como también los requisitos necesarios para poder hacerlo.

1. CONCEPTOS Y TÉRMINOS EN CALIDAD TOTAL

Exponemos algunos de los términos y conceptos más utilizados en Calidad Total antes de comentar los puntos comunes que es posible identificar en aquellas organizaciones que han implantado sistemas de calidad, independientemente de modelos, objetivos propuestos y alcance de las actividades a realizar².

La *Calidad Total* es una nueva filosofía de gestión que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de una organización. Se trata de un proceso de mejora continua en la que no hay meta fija pero sí etapas constantes de mejora. "Hacer las cosas bien y a la primera" es una de las frases más repetidas en los trabajos publicados sobre calidad total que sintetiza bien el espíritu de esta filosofía cuyo objetivo prioritario es conseguir la satisfacción del cliente. Por *cliente*, la calidad total entiende no sólo la persona que recibe el producto o servicio final, sino, además, todo aquel que participa en el proceso productivo y al que hay que satisfacer con el resultado del trabajo que se realiza. Así, se distinguen clientes internos y externos a la organización.

Según lo expuesto podríamos decir que se trata de un proceso sin final, que, aplicado a una biblioteca, por ejemplo, se iniciaría antes de la biblioteca —proveedores—, se intensifica en la biblioteca —procesos— y continuaría más allá de la biblioteca —una vez prestado el servicio, saber si se han cumplido las expectativas y estar pendiente de otras nuevas que puedan surgir para tenerlas de nuevo en cuenta—.

Acerca de lo que es o se entiende por calidad existen muchas concepciones. J. M. Jurán, por ejemplo, define simplemente la *calidad* de un producto o servicio como su adecuación al uso previsto³. Ahora bien, para que esa adecuación se dé, es necesario contar con la persona que recibe el producto o servicio, cuyo criterio estará en función del uso, valor y utilidad que

² Para la redacción de los conceptos y términos empleados hemos utilizado: ALONSO, V. y BLANCO, A. *Dirigir con calidad total*. Madrid: ESIC, 1990 y SENLLE, A., y STOLL, G. A. *ISO 9000: Calidad Total y normalización*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1994.

³ JURÁN, J. M. *Jurán y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 9.

conceda al mismo. No se puede, por tanto, definir la calidad sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Es, además, un concepto en constante cambio porque sus deseos y necesidades cambian.

Gestionar la calidad total sería entonces el proceso que debe llevar a conseguir la perfección en los procesos y, por tanto, en los productos o servicios resultantes de los mismos. Supone identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de los clientes en relación con los productos y/o servicios que proporciona una organización.

Gestionar la calidad de un servicio, y qué mejor ejemplo que una biblioteca o centro de documentación, resulta, según algunos expertos, más difícil que la de un producto, en cuanto que los servicios presentan un número mucho mayor de especificaciones que los productos y, además, dichas características resultan más visibles y notorias. Jacques Horovitz manifiesta que gestionar la calidad de un servicio ofrece dificultad porque el usuario tiende a detenerse en el elemento menos satisfactorio del conjunto del servicio, con lo cual se hace especialmente difícil obtener tasas altas de satisfacción⁴. Se podría deducir que a la hora de gestionar un servicio hay que tener presentes todos y cada uno de sus detalles, entre los que habría que destacar los que envuelven su prestación, tales como la conducta del personal, la rapidez o las características del lugar en el que se presta.

Finalmente, en relación con esta terminología propia de la Calidad Total, decir que un *sistema de calidad* es el medio, el método de trabajo para conseguir la calidad. Se define como el "conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad"⁵.

2. LAS EXPERIENCIAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y EN LA EMPRESA PRIVADA

Partiendo de las experiencias puestas en marcha de "sistemas de calidad" en diferentes ámbitos, se podrían extraer una serie de deducciones o conclusiones relativas a las condiciones necesarias y a los factores clave para lograr el éxito de su implantación⁶.

⁴ HOROVITZ, Jacques. *La calidad del servicio: A la conquista del cliente*. Madrid: McGraw-Hill, 1993, p. 19.

⁵ SENLLE, A. y STOLL, G. A. *Calidad Total y normalización: ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993, p. 38.

⁶ Proceden, fundamentalmente, de las observaciones y experiencias comentadas en:

A) *Condiciones*

Podríamos reducir a tres los requisitos fundamentales para poder implantar un sistema de calidad: disponer de recursos adecuados, tiempo y conseguir vencer la posible resistencia inicial al cambio.

Recursos adecuados: Por ejemplo, los de tipo económico. Esto lo deducimos del hecho de que, hasta el momento, ha sido necesario contar con el asesoramiento de un experto en temas de calidad y poder poner en marcha el sistema, recomendación que, por otra parte, sugieren numerosos responsables de distintas organizaciones y especialistas⁷. Generalmente, ha corrido a cargo de empresas consultoras que se han ocupado de formar al personal, de realizar el diagnóstico inicial de la organización, buscar soluciones e implantar el sistema.

A esto habría que añadir los necesarios para la adquisición de recursos tecnológicos y de equipamiento, imprescindibles también en muchos casos.

En relación con estas inversiones iniciales, los expertos manifiestan que se trata de un coste más inicial que real, ya que hay que tener en cuenta que subsanar los errores y recuperar los fracasos por falta de calidad resultaría mucho más costoso.

Tiempo: Se requiere tiempo para formar al personal, entrevistar a los clientes, recoger y analizar los datos, llevar a cabo el diagnóstico de la situación, buscar soluciones y ponerlas en marcha.

Preparar y ayudar a la organización para lograr que no se resista al cambio: No hay que olvidar que la implantación de un sistema supone, generalmente, adquirir formas y hábitos de trabajo diferentes a los llevados a cabo hasta el momento.

Al hilo de estos requerimientos y pensando en las características actuales de muchas de nuestras bibliotecas, por ejemplo muchas de las públicas más pequeñas, nos parece adecuado lanzar una reflexión con la que en absoluto queremos mostrarnos contrarios a establecer una forma de hacer las cosas que permite mejorar la gestión y orientar el servicio al usuario. No podemos decir que no es posible tratar de conocer los deseos del usuario, así como mejorar algunos aspectos relacionados con la prestación de los servicios tales como la sensibilidad, actitud, accesibilidad, etc. Sí nos parece más difícil que algunas definan su calidad, es decir, que puedan proyectar una respuesta a las expectativas de sus usuarios y, más aún, gestionarla con

Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa. Madrid: MAP, 1992 e *Integrating Total Quality Management in a Library Setting.* S. Jurov and S. B. Barnard (eds.). New York: The Haworth Press, 1993.

⁷ Así lo manifiesta, por ejemplo, Andrés Senlle (*opus cit.*, p. 51 y 52) o Juan Gomis y José Luis Valero (*La gestión de la calidad en las PYME.* Madrid: IMPI, 1990, p. 94-95).

los medios que cuentan. No hay que olvidar aspectos ineludibles como la reducida dotación presupuestaria, el escaso personal, los horarios de apertura muy limitados e, incluso, un espacio físico inadecuado, como ocurre en aquellas bibliotecas que todavía disponen de un lugar único a compartir por todos los segmentos de población que las utilizan⁸. Sólo pensando en este último aspecto ¿es posible que puedan satisfacer las expectativas de sus usuarios?

B) *Factores clave para que tenga éxito el sistema de calidad*

Aunque cada organización puede desarrollar su propia estrategia de calidad, que será distinta, única y es posible que hasta innovadora, para que el sistema de Calidad Total funcione requiere de una serie de factores que impone la propia filosofía de la calidad. Los que se apuntan comúnmente como factores para conseguir el éxito y forman parte de los principios que han adoptado muchas organizaciones como marco de referencia son:

1. *Liderazgo de la dirección*

Un requisito fundamental y característica común de todos los programas de calidad que han tenido éxito es el compromiso de la alta dirección en su realización y el convencimiento de su necesidad⁹. Por otra parte, son los máximos responsables de cada organización los que deben de tratar de impulsar a toda la organización a que participe implicándose ellos mismos. Es necesario, además, que, una vez iniciado el proceso, animen constantemente a todos los niveles a perseverar en el tiempo, ya que no basta únicamente con llevar a cabo el esfuerzo inicial que supone su implantación sino que es preciso garantizar su continuidad.

2. *Conocer bien las necesidades y expectativas de los clientes*

Una de las primeras actividades que debe llevar a cabo cualquier organización que pretenda implantar un sistema de calidad total es conocer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

⁸ El estudio estadístico de 1993 pone de manifiesto todos estos aspectos. Así se insiste en la inadecuación de las plantillas a las necesidades de las bibliotecas y también a la dotación óptima aconsejada, muy por debajo de las recomendaciones dadas por la IFLA/FIAB. Igualmente, en cuanto a presupuesto, el incremento en relación con el año anterior no ha alcanzado ni el 5% anual del IPC. *Bibliotecas Públicas del Estado. Estudio Estadístico año 1993*. Madrid: Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, 1994.

⁹ GARDE, Juan Antonio. *Las experiencias en marcha en la Administración y en la Empresa*. En *Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa*. Madrid: MAP, 1992, p. 191.

Es necesario detectar sus puntos de vista sobre la calidad de los productos y servicios que les está ofreciendo la organización. Con esta visión de los usuarios o clientes, se puede conformar un sistema a medida que indique dónde se está, cómo se evoluciona, hacia dónde se quiere ir y utilizar este sistema como una herramienta de gestión.

3. *Implicación de todos los recursos humanos*

En cualquier organización, el éxito del sistema depende, en gran medida, del grado de interés de las personas implicadas en las actividades que intervienen en los procesos. Por tanto, debe ser entendido como un *fenómeno en el que participa toda la organización*. Se trata de incluir el nuevo concepto en su cultura corporativa para que todo el personal se vea involucrado en el proceso, se sientan parte de él, desde la alta dirección hasta el personal operativo. De ahí que sea fundamental la puesta en marcha de un plan de *formación* sobre el valor de la calidad para que cada miembro de la organización lo conozca y pueda ponerlo en práctica de manera adecuada.

Los cursos de formación sirven también para trasladar los objetivos que se pretenden alcanzar y también para concienciar al personal de que cada uno puede producir cambios por si solo, pero que necesita una estrategia común para orientarlos en el mismo sentido.

Los programas de formación que se vienen realizando en diferentes organizaciones están dirigidos, por una parte, hacia los conocimientos, incluyendo en temas de calidad total, y por otra, hacia las habilidades y actitudes gerenciales; se han desarrollado los conceptos de planificación estratégica y organización, estilos de dirección, trabajo en equipo y gestión de recursos¹⁰.

En relación con el desarrollo de los recursos humanos, la *información, comunicación y participación* se revelan como condiciones básicas para obtener una capacidad de respuesta adecuada por parte de los mismos. Mediante la participación se pretende también la eliminación de barreras y que cada operario haga propuestas para mejorar el rendimiento de la cadena productiva, ya que nadie como él conoce su puesto y puede mejorarlo.

4. *Planificación a largo plazo*

Si planificar es indispensable por el entorno cambiante y la crisis económica que afecta a las unidades de información, lo es más aún si se pretende implementar un sistema de calidad, ya que como proceso continuo

¹⁰ RODRÍGUEZ LÓPEZ, José Luis, y MEDRANO BASANTA, Gemma. *La formación en las organizaciones*. Madrid: Eudema, 1993, pp. 41-42 (programas de calidad).

necesita de una visión estratégica¹¹. Por otra parte, la falta de definición de metas en este caso podría llegar a anular los esfuerzos, mientras que si se establecen objetivos, el rendimiento de las personas involucradas en el sistema aumenta por el conocimiento de todos los aspectos que les pueden concernir.

5. *Análisis de los procesos de trabajo*

Se trata de lograr que los productos o servicios estén de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes para conseguir su satisfacción y la mejora permanente de los primeros. Para ello, los *procesos*, responsables de la obtención de productos y servicios, deben estar perfectamente definidos, los *recursos* que se deben emplear y los *elementos de control*, así como las instrucciones claras de cómo deben utilizarse. Igualmente el personal debe tener definida la forma de realizar su trabajo, que incluirá, cuando proceda, los autocontroles a realizar y la forma de actuar cuando los resultados se desvíen de lo previsto. La calidad sólo puede obtenerse con un control de todas las fases de los procesos, desde el diseño hasta que llega al cliente.

6. *Seguimiento y evaluación*

Debe hacerse de forma continua, de los resultados y puntos débiles (puntos que al no funcionar correctamente incrementan el coste en términos de calidad), así como poner en marcha actuaciones para reducirlos. Los resultados siempre deben medirse a partir de los objetivos previamente fijados, de ahí la importancia que tiene el establecer los objetivos correctamente, lo que implica que deben ser medibles para posibilitar su evaluación.

La necesidad de evaluar está directamente relacionada con el concepto de gestión de la calidad total, ya que si un aspecto clave de éste es la mejora continua, ésta no es constatable sin la recopilación de datos y evaluación de los mismos. El sistema de medición se convierte así en otro de los factores clave para la gestión bajo criterios de calidad total.

Aquí tienen especial interés las reclamaciones, sugerencias y opiniones de los clientes sobre los productos y servicios utilizados y, en consecuencia, la introducción de medidas correctoras para evitar errores. Se trata de adoptar una actitud activa y positiva ante cualquier disfunción que se produzca.

¹¹ Al respecto, puede consultarse: CARR, Stephen J. Strategic Planning in Libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work. *Library Management*, 1992, vol. 13, n.º 5, pp. 4-17.

3. VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL

La aplicación de un sistema de Calidad Total va a servir para demostrar la capacidad de renovación y adaptación de las unidades de información a las nuevas condiciones del entorno inestable y competitivo en el que se encuentran actualmente, el cual lleva a replantear los modelos de gestión que utilizaban.

La ventaja fundamental que se viene apuntando en aquellas organizaciones que durante cierto tiempo han desarrollado sistemas de Calidad Total es precisamente la consecución de la calidad en las áreas de aplicación:

- Calidad de productos y servicios, al adaptarse éstos a los deseos de los clientes/usuarios y reducir así su insatisfacción.
- Calidad de información, puesto que mejora la comunicación.
- Calidad de recursos humanos. Se considera que la formación y la comunicación interna han jugado un papel indispensable en este punto. En general, se ha dado una mejora del clima laboral y del índice de satisfacción laboral de los empleados. Acerca de esto Andrés Senlle manifiesta que, con la calidad total, las personas, a cualquier nivel laboral, se sienten mejor con su labor porque entienden su utilidad¹².

Además se ha logrado:

- Mejorar las posiciones competitivas y diferenciadoras.
- Reducir los costes de producción. Para algunas organizaciones la calidad está resultando una forma de ahorrar dinero pero manteniendo el mismo presupuesto. Conviene anotar que en otros sectores se dice que la calidad total está teniendo un coste elevado. Se debe, fundamentalmente, a que la detección de "la no calidad" en algunas áreas ha obligado a un replanteamiento de los servicios y productos que tradicionalmente ofrecían.

4. GESTIONAR LA CALIDAD NO SIEMPRE RESULTA FÁCIL

Antes de finalizar con estas observaciones hemos de manifestar que, cuando todavía muchas organizaciones de nuestro país inician o se encuentran en plena gestión de la calidad total y empiezan a vislumbrarse ventajas y beneficios, algunos estudios realizados sobre los resultados obtenidos de su aplicación en empresas norteamericanas ponen de manifiesto que

¹² SENLLE, Andrés. *Calidad Total en los servicios y en la Administración Pública*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993, p. 32.

sólo una minoría había mejorado su competitividad¹³, uno de los objetivos prioritarios en la empresa privada. Esto ha llevado a mostrar la calidad total en algunos sectores como una forma de gestión que está quedando desfasada, aunque en absoluto merece esta consideración algo tan lógico y no nuevo como el tratar de conseguir la perfección.

De igual modo, al no haberse alcanzado los objetivos esperados en la renovación empresarial que exigía la calidad, se están proponiendo nuevos modelos de gestión de calidad, como el formulado por Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett. Éste se desarrolla en torno a cuatro características: disciplina, colaboración entre jefes y subordinados, clima de confianza y autorrenovación, basada en la amplitud de miras de los empleados y en la lucha por conseguir sus objetivos. No es que sea imposible conseguirlo, pero sí difícil crear un ambiente en el que convivan la disciplina y los objetivos a largo plazo, y donde a la vez haya confianza y apoyo, sobre todo en aquellas organizaciones con personas acostumbradas a tomar decisiones, en lugar de ayudar a los demás a realizarlas¹⁴.

Esta búsqueda de nuevos modelos o diferentes estrategias a seguir para gestionar la calidad, pone de manifiesto que debe tratarse de un proceso duro y que ofrece dificultades.

En el caso de las bibliotecas, aunque en otra línea distinta referida a posibles consecuencias, Anna Valls y Lluís Casado ya han advertido del riesgo que puede comportar el hecho de incluir las expectativas de servicio que tiene el usuario, lo que puede implicar, según los autores, entrar en el terreno de la subjetividad y de la incertidumbre¹⁵.

A la hora de aplicar las técnicas de gestión del mundo empresarial, sean cuales fueren y aun sabiendo que la filosofía o modo de proceder es similar, se han de tener en cuenta siempre las características propias y diferenciadoras de la organización en la que se aplica, en nuestro caso las bibliotecas y otras unidades de información, ya que lo que proporciona beneficios

¹³ El estudio lo realizó la consultora americana Arthur D. Little, preguntando a 500 compañías sobre sus programas de calidad ("La calidad total se queda desfasada", *Expansión*, 19 agosto 1994, p. 29). También a este respecto véase: NIVEN, Daniel. Los programas de Gestión de la Calidad Total, en tiempos de crisis. *Harvard Deusto Business Review*, 1993, vol. 3, n.º 55, pp. 66-75 y JURÁN, J. M. Por qué fracasan las iniciativas de la calidad. *Harvard Deusto Business Review*, 1994, vol. 5, n.º 63, pp. 58-62.

¹⁴ GHOSHAL, Sumantra, y BARTLETT, Christopher A. Linking organizational context and managerial action: the dimension of quality of management. *Strategic Management Journal*, 1994, Summer Special Issue, vol. 15, pp. 91-112.

¹⁵ *Opus cit.*, p. 146.

en un ámbito puede traer efectos no deseados en otro si no se realiza de forma adecuada. Es fundamental crear un sistema a la medida de cada organización si se quiere triunfar en el proceso de renovación. No obstante, debemos contar con la ventaja que ofrece la experiencia de todas estas formas de gestión ya utilizadas en muchas organizaciones. Conviene que nos mostremos atentos tanto a las experiencias positivas como a las negativas derivadas de su aplicación, ya que de ambas aprenderemos, en este caso, lo que funciona y no funciona en calidad.