

Organización y enseñanza de la calidad en el marco del conocimiento administrativo

Ana Reyes Pacios Lozano
Universidad Carlos III de Madrid

0.1. Resumen

Ante las últimas tendencias de gestión adoptadas en algunas bibliotecas y otras unidades de información, en concreto la Calidad Total, se manifiesta la necesidad de adecuar los programas de estudio de los futuros profesionales de la información en materia de administración. Se hace una propuesta metodológica, dentro de las funciones que forman parte del proceso administrativo, para que el alumno que toma contacto por vez primera con las funciones y técnicas administrativas aprenda el nuevo concepto de calidad. (Autor)

Palabras clave: Enseñanza. Propuesta metodológica. Calidad. Administración.

0.2. Abstract

In the face of the latest tendencies in management adopted in some libraries and other information units, concretely about Total Quality, a necessity to make appropriate programs of study about management for future information professionals has been manifested. A methodological proposal is presented, within the functions that form part of the management process, so that the student that makes contact for the first time with administrative functions and techniques, can learn the new concept of quality. (Author)

Keywords: Teaching. Methodological proposal. Quality. Management.

1. Introducción

Los continuos avances y cambios con los que nos sorprende la ciencia del "management", obligan a renovar y actualizar los programas de estudio en los que se imparten sus fundamentos a medida que van surgiendo las nuevas aportaciones teóricas y prácticas.

Así, ante la reiterada presencia de la filosofía de la Calidad Total en la forma de gestionar de los 90, parece lógico que haya que incluir este tema entre los que forman parte de la disciplina “Administración de Bibliotecas y Centros de Información”, del mismo modo que están presentes la Administración por Objetivos, el Marketing u otras técnicas de las que no se prescinde en la mayoría de los programas de estudio. Además, teniendo en cuenta que el gran reto de toda unidad de información debe ser el de orientar su acción hacia la calidad, hoy sería inexplicable hablar de administración sin decir algo sobre ella.

No obstante, al igual que Deming (1989, p. 135), pienso que no es necesario justificar una lección en la enseñanza superior siempre que haya algo que enseñar acerca de la misma. Sobre todo, como en el caso de la calidad, porque se trata de inculcar en el alumno algo tan sencillo como que hay que hacer las cosas bien y mejorarlas constantemente, es decir, destacar la importancia del trabajo bien hecho.

2. La organización del conocimiento administrativo

Antes de comentar la posible ubicación de esta nueva técnica de gestión, conviene recordar que el marco de referencia de las funciones administrativas se ha convertido en la forma más común de estructurar el conocimiento administrativo (Carrol y Gillen, 1987, p. 40), desde que Harold Koontz en 1955 inspirara y orientara la clasificación del mismo en su obra “Principles of Management”. A nivel internacional se utilizan libros y manuales basados en este modelo, aunque todavía quedan por realizar tareas complicadas para integrar el cuerpo del conocimiento administrativo en una teoría unificada.

Existe, pues, una fuerte corriente de teóricos y docentes que plantean la administración como un proceso, considerado éste bajo perspectivas distintas pero complementarias. Por otra parte, también es el planteamiento aceptado por la IFLA para enseñar esta materia a los futuros profesionales de la información. Se presenta como un conjunto de pasos o etapas necesarias (que son asimismo funciones) para poder alcanzar los objetivos de la organización con la máxima eficacia y eficiencia.

Este enfoque, propuesto por los operacionalistas o *Escuela del proceso de administración*, ha sido muy secundado por su utilidad a la hora de comprender lo que hacen aquellos que administran y/o gestionan, además de proporcionar un medio para distinguir entre el conocimiento administrativo y el conocimiento de otros campos científicos. Además, es una forma de integrar en la administración los conocimientos útiles y pertinentes de todas las escuelas y enfoques, así como las técnicas o modos diferentes de llevar a cabo la gestión.

AUTOR	AÑO	ETAPAS			
Henry Fayol	1886	Planificación	Organización	Ejecución, Coordinación	Control
Harry Arthur Holp	1935	Planificación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Investigación, Previsión, Planificación	Organización	Comando, Coordinación	Control
Willian Newman	1951	Planificación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planificación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planificación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planificación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planificación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planificación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planificación	Organización		Control
Agustin Reyes Ponce	1960	Previsión, Planificación	Organización, Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planificación	Organización, Integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planificación	Implementación		Control
Cleland y King	1972	Decidir (Planificación)	Hacer (Organización,	Dirección,	Control)
Stoner	1984	Planificación	Organización	Dirección	Control
Renau	1985	Planificación	Organización		Control
Paramés	1988	Planificación	Organización, Coordinación	Toma de decisiones	Control
Carballo Veiga	1990	Planificación	Organización	Ejecución	Control
Koontz/Wehrich	1991	Planificación	Organización, Integración	Dirección	Control
Tort/Palom	1991	Planificación	Organización	Ejecución	Control
López/Gadea	1992	Programación	Organización	Ejecución, Coordinación	Control

Fig. 1. Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo (Adaptado de J.A. Fernández Arenas, 1973)

Aunque el modelo funcional es aceptado universalmente, tampoco ha estado ni está exento de controversia por lo que se refiere al número y denominación de las funciones o etapas que se considera deben formar parte del proceso administrativo. A continuación, de forma breve, corroboramos lo anotado recogiendo

algunos criterios desde que Henry Fayol, en 1916, definiera la administración en función de cinco elementos básicos:

A pesar de las divergencias podemos ver que existe, prácticamente, una unanimidad en torno a las funciones de planificación, organización y control. A nuestro juicio, teniendo en cuenta la claridad que pueda ofrecer con fines didácticos, pensamos que es útil considerar también la función de ejecución. En ésta se pondría de relieve la puesta en marcha del plan, una vez diseñado y organizados los recursos y medios de que se dispone, bajo la orientación de una persona que lidere el equipo (Palom y Tort, 1991, p. 239). Otras funciones tales como las relacionadas con la integración de los recursos humanos -coordinación, motivación, delegación, etc.- se podrían incluir en la organización por su relación; de la misma forma que aquellas técnicas o modos de gestión se suelen asociar a las funciones más afines. Así, por ejemplo, la “Administración por Objetivos” es frecuente que sea motivo de estudio junto a la planificación por su especial vinculación.

3. Cuándo plantear el tema de la calidad

El interés por la filosofía de la Calidad Total y la abundante literatura sobre que ha generado la ha convertido en un tema con suficiente entidad como para ser tratado de forma independiente a la hora de enseñarlo. De hecho, puede constituir un módulo o parte de la asignatura de Administración e, incluso, una asignatura propiamente dicha.

En estas líneas no cuestionamos su importancia sino que tratamos de ubicar adecuadamente este tema dentro del proceso administrativo, puesto que se trata de ofrecer una primera aproximación al alumno que se inicia en las funciones y técnicas del “management”.

Las últimas pautas acerca de la metodología y contenidos que debe reunir un curso de administración destinado a los futuros profesionales de la información (bibliotecarios, documentalistas y archiveros), sugieren impartir la calidad ligada a la fase o función de control. Así, Miriam H. Tees (1993, p. 320) incluye en la función de control un epígrafe titulado “control de calidad”. Aunque no especifica su contenido, es posible suponer que lo entienda del mismo modo que el Dr. Ishikawa, para quien el auténtico control de calidad consiste en “desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario” (Pola Maseda, 1988, p. 12). No obstante, contando con el nuevo concepto de calidad —orientado a satisfacer e incluso superar las expectativas del cliente haciendo bien las cosas a la primera, con todas las garantías posibles y con un espíritu de superación o mejora constante—, nos parece difícil transmitir esta idea a un alum-

no que oye por vez primera hablar de la calidad si la asocia a la última fase del proceso administrativo. Es posible, incluso, que le añada connotaciones que nada tienen que ver con la calidad total, al verla como un instrumento para detectar únicamente los defectos, visión desfasada que corresponde, aproximadamente, a los años 50, cuando era abordada sólo desde la perspectiva del control o comprobación y el proceso estadístico.

Una posible ubicación del tema de la calidad que nos parece adecuada es incluirlo en la fase de ejecución, en caso de estructurar la asignatura conforme a las funciones administrativas de planificación, organización, ejecución y control. De esta forma parece más posible transmitir al discente que todo lo planificado y organizado necesita ejecutarse, ponerse en marcha, y esa ejecución debe llevarse a cabo con calidad. Además, por obvio, parece inconcebible la ejecución de un plan sin que éste tienda hacia la calidad. Esta idea no es incompatible con el de la calidad que pone un gran énfasis en los resultados del servicio que se ofrece y deba ser objeto de control continuo, e, incluso, que el control de la calidad haya de descansar en el origen y, por tanto, se vea como *prevención del error*.

4. Objetivos de una lección sobre calidad

El objetivo de ofrecer al alumno una lección o tema sobre la calidad debe ser que conozca su nueva concepción, como proceso de mejora permanente, continua, lo cual se identifica con la idea de acción que transmite la fase de ejecución, la puesta en marcha de algo que previamente se ha tenido que planificar y organizar. La calidad entendida de este modo, no se controla ni se inspecciona, sino que se produce, se detecta. Por otra parte, permite también ver la Calidad Total como una técnica integrada en el proceso de la administración, de todos los procesos, las decisiones, funciones y tareas de la unidad de información, a todos los niveles e implicando a todas las personas.

Debe servir para demostrarle que la mejora de calidad de un servicio en una unidad de información es, en gran parte, una iniciativa humana puesto que está asociada a su prestación directa. Pero, además, hay otra parte que depende de una serie de acciones relacionadas con las actividades desarrolladas en unidades organizativas diferentes a la que está prestando el servicio, es decir, que la calidad no aparece únicamente en el momento de la prestación, sino que afecta a todas las actividades de la unidad de información que intervienen para hacerla posible y que en la calidad final del servicio cada detalle previo cuenta. Por ello, no sólo hay que pensar en la calidad como en un acto puntual sino como gestión de la calidad, entendiendo ésta como el conjunto de actividades que debe desarrollar cualquier unidad de información para conseguir prestar servicios de calidad.

Se trata, por tanto, en esta lección, de dar una visión general de los aspectos más importantes relacionados con la calidad, procediendo de forma progresiva y contando con los conocimientos aprendidos sobre la planificación y organización. La pretensión es que el alumno conozca lo fundamental de este nuevo estilo, forma o modo de gestión que se está adoptando en algunas unidades de información. Asimismo, suscitarle preguntas sobre la calidad, qué es, quién la define, quién se preocupa, quién puede tomar la decisión de acudir o no a su biblioteca o centro de información, y aprender que las impresiones sobre la calidad no son estáticas, sino que cambian continuamente.

Ofrece, además, la posibilidad de mantener al día al alumno en un tema que suscita gran interés en este momento entre los profesionales del sector y del que puede ser consciente. No olvidemos que, por ejemplo, en nuestro país, desde que tuvo lugar el Congreso de la IFLA, celebrado en el año 93 en Barcelona, han sido frecuentes las jornadas, conferencias, seminarios y cursos realizados bajo este título en los que cada vez se aportan más experiencias.

5. Posibles contenidos a tratar en una lección sobre la calidad

Finalmente, sugerimos los contenidos que convendría enseñar en una primera aproximación al tema de la calidad a pesar de la supeditación al factor tiempo:

1. La calidad: Ideas básicas
 - 1.1. Definición y características
 - 1.2. Evolución del concepto de calidad: de calidad industrial a calidad total
 - 1.3. Concepto de calidad total
2. La calidad en el sector servicios
 - 2.2. Peculiaridades
 - 2.3. Los “cinco indispensables” en la calidad de un servicio
3. La gestión de la calidad (TQM)
 - 3.1. En qué consiste gestionar la calidad
 - 3.2. Normas sobre la calidad
 - 3.3. Factores clave en la gestión de la calidad
 - 3.4. Introducción a las herramientas de la calidad
4. Ventajas que puede aportar la gestión de la calidad a una biblioteca o centro de información

4. Referencias

- Carrol, S.J. ; Gillen, D.J. (1987). Are the classical management functions usefull in describing managerial work. // *Academy of Management Review*. (Enero 1987) 38-51.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad : La salida de la crisis*. Madrid : Díaz de Santos, 1989.
- Fernández Arenas, J.A. (1973). *Introducción a la administración*. México : UNAM, 1973.
- Harmonisation of Education and Training Programmes for Library, Information and Archival Personnel (1989). IFLA Publications 49. München, etc. : K.G. Saur, 1989.
- Palom Izquierdo, F.J. y Tort Raventos, L. (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Prólogo de Peter Drucker. Madrid : Espasa-Calpe, 1991.
- Pola Maseda, A. (1988). *Gestión de la calidad*. Barcelona : Marcombo, 1988.
- Tees, M.H. (1993). Teaching Management to Information Professional. // *IFLA Journal*., 19 (3) (1993) 292-321.
- Wehrich, H. ; Koontz, H. (1994). *Administración: Perspectiva global*. México : McGraw-Hill, 1994.