

APORTACIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD A BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE DOCUMENTACIÓN

E. García-Morales Huidobro *

Resumen: Las Bibliotecas y Servicios de Documentación deben mirar hacia adelante y adaptarse a los cambios que se producen en su entorno. Se plantean las aportaciones de la filosofía de la Gestión de la Calidad en la adecuación de nuestros servicios a las necesidades de los clientes y en la mejora de los procesos de trabajo y control internos.

Palabras clave: Gestión de la calidad, orientación al cliente, mejora continua de la calidad.

Abstract: Libraries and Information Services must look forward and adapt their services in a changing environment. To apply Total Quality Management philosophy and techniques is the way to obtain satisfaction of customer needs and continuous improvement in our work processes.

Keywords: Total Quality Management, customer oriented service, continuous improvement.

1 Introducción

En el ámbito de las Bibliotecas y Servicios de Documentación, la Gestión de Calidad es de muy reciente introducción, pero en el último año se ha producido un crecimiento espectacular de las experiencias de implantación de programas de Calidad Total (1, 2). Esto hace que los profesionales contemos con cada vez mayores elementos de partida para proceder a involucrar nuestras Bibliotecas y Servicios de Documentación en esta nueva filosofía.

El concepto Gestión de Calidad Total o T.Q.M. (*Total Quality Management*) implica para cualquier organización alcanzar unos objetivos fundamentales (conceptos fundamentales expresados en el punto 4 de la norma UNE 66-900-89 (ISO 9000-1987):

- a) Conseguir y mantener la calidad del producto o servicio, de tal forma que se satisfagan permanentemente las necesidades implícitas o explícitas del cliente.
- b) Ofrecer a su propia dirección la confianza de que se obtiene y mantiene la calidad deseada.
- c) Ofrecer al cliente la confianza de que se está obteniendo, o que será conseguida, la calidad deseada en un producto suministrado o en un servicio prestado.

Sin embargo, y ante las expectativas que despierta en algunos entornos este concepto, hay que decir que en absoluto estamos hablando de una técnica milagrosa

* Gabinete de Asesores Documentalistas, S. A.
Recibido 15-7-94.

para solucionar todos los problemas que afectan a una organización. Tampoco se trata de una moda pasajera inventada por los expertos para tener algo en que ocuparse. En cierto sentido, la Gestión de Calidad no es nada nuevo, ya que incorpora en su concepción numerosas herramientas y técnicas de gestión de uso corriente desde hace muchos años en las organizaciones, que provienen de conceptos y disciplinas tales como el marketing, la planificación estratégica, la dirección por objetivos, el control de costes, la evaluación y el control estadístico, la racionalización de los procesos de trabajo, el análisis funcional, etc. Sin embargo, lo que distancia la Gestión de Calidad de estas técnicas es su carácter «filosófico». La obtención de la calidad se plantea como una nueva filosofía de trabajo que impregna y reorienta todos los componentes de la organización. Todas las técnicas y disciplinas de análisis de datos, control y gestión, son válidas siempre que sirvan al objetivo último de la calidad: satisfacer las necesidades del cliente o el usuario final (3).

Aunque el Control de Calidad ha sido especialmente aplicado a los sectores industriales productivos, esta visión más amplia y filosófica de la calidad es de aplicabilidad universal a cualquier tipo de organización.

2 ¿Qué aporta la Gestión de Calidad Total a nuestros servicios?

Las aportaciones de la Gestión de Calidad a la visión de nuestro propio trabajo son innumerables desde el punto de vista filosófico-conceptual. Prácticamente todas las líneas de pensamiento y debate sobre el futuro de nuestro sector profesional incorporan en alguna medida componentes de esta filosofía. Parece evidente que la adaptabilidad a los cambios que se producen en nuestro entorno pasa por que nuestros productos y servicios estén realmente cumpliendo las expectativas de nuestros clientes. Pero si nos ceñimos a un ámbito menos teórico, podemos resumir los principales puntos que aporta T.Q.M. a nuestras organizaciones:

- Conocimiento del mercado.
- Conocimiento y normalización de los procesos de trabajo.
- Implantación de métodos objetivos de medición.
- Mejora de la gestión interna de las organizaciones.

3 Conocimiento del mercado

Desde hace años se vienen realizando estudios de mercado con el objetivo de aplicar a las Bibliotecas y Servicios de Documentación técnicas modernas de marketing, a fin de mejorar la imagen de nuestros servicios, ampliar el ámbito de cobertura, redistribuir y planificar los recursos, etc. (4). Los planteamientos sobre los que se realizan los estudios de usuarios (nuestros clientes) son muy variados y suelen ir orientados especialmente a evaluar y justificar la propia actividad de los centros, más que a analizar en qué medida los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios prestados.

Si revisamos la literatura publicada sobre este tema, observamos que gran parte de estos estudios y cuestionarios se limitan simplemente a realizar mediciones sobre

lo que los propios profesionales de la Documentación consideramos que son los productos y servicios que se deben prestar al usuario. Pero la realidad es que existe muy poca comunicación con ellos en el sentido de averiguar «lo que realmente necesitan y valoran».

A esto hay que añadir un cierto componente de autojustificación, que conduce en muchos casos a que, cuando los resultados de los cuestionarios no son positivos o no concuerdan con nuestra filosofía de lo que debe ser una Biblioteca o un Servicio de Documentación, rápidamente aparezcan consideraciones del estilo de «el usuario no sabe utilizar nuestros servicios», «está falto de formación», «éste no es nuestro papel» o «el usuario no sabe manejar la información proporcionada». Hay que reconocer que también hay muchas Bibliotecas y Servicios de Documentación que explotan la información obtenida de sus encuestas y cuestionarios como elemento de partida para introducir mejoras, que en definitiva siempre van a redundar en una mejora de la calidad.

Sin embargo, el planteamiento de la Gestión de Calidad va más allá de la simple idea de introducción de mejoras. La filosofía de la calidad se basa en un punto clave: las necesidades de los clientes. Así, la definición de calidad puede ser algo tan simple como «la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente» (definición de la *American Standard Quality Association*). El hecho de pivotar toda la actividad hacia ese objetivo final (la satisfacción del usuario) nos hace volver los ojos hacia éste y preguntarnos seriamente: ¿sabemos realmente cuáles son sus necesidades? Este enfoque es una de las aportaciones más importantes de la filosofía T.Q.M., y podría ser una vía de revisión y renovación de algunos de los planteamientos tradicionales de la Biblioteconomía y la Documentación.

La idea de descubrir lo que el cliente quiere y necesita está muy frecuentemente encontrada con la idea que tienen los propios proveedores de los servicios sobre lo que los clientes necesitan. En el ámbito empresarial, «es ampliamente aceptado que frecuentemente existe una laguna entre lo que los clientes quieren y lo que los directivos de las compañías creen que los clientes quieren» (5). Las Bibliotecas y Centros de Documentación no tienen por qué ser una excepción en este sentido. Descubrir estas necesidades puede requerir diversas actividades, entre las cuales las más utilizadas son la elaboración de cuestionarios y entrevistas directas y la creación de grupos de estudio o paneles sobre los usuarios. En estos grupos de trabajo se realizan sesiones en los que un número predeterminado de clientes son invitados a expresarse sobre una gran variedad de temas relacionados con el servicio. El objetivo de cualquiera de estas metodologías es establecer los «atributos del servicio» expresados por los usuarios, y el grado de importancia en que son percibidos estos atributos.

El ejercicio pasará por analizar a fondo cuestiones tales como las condiciones ambientales de nuestros centros, los horarios de apertura, la utilización de determinados productos o servicios que nosotros ofrecemos, y cualquier otro planteamiento considerado por el usuario como elemento de satisfacción de sus necesidades. La respuesta puede llevarnos a conclusiones que plantean la utilidad (y, en este sentido, la calidad) o el grado de importancia atribuido a algunas de nuestras prestaciones.

Esta nueva forma de plantearse el análisis de nuestros usuarios posiciona a las Bibliotecas y Servicios de Documentación en un puesto de observación mucho más amplio, que permitirá a los profesionales anticiparse y adaptarse al futuro tan

cambiante que se nos presenta. La observación continuada de los cambios de actitudes, comportamientos y requerimientos sobre nuestros productos y servicios será la pauta que vaya marcando la evolución dinámica de nuestra actividad profesional. Es la vía para evitar quedar anquilosados o convertidos en una especie de «dinosaurios» destinados a la extinción.

En definitiva, como en cualquier otro ámbito del mercado, se puede concluir que una Biblioteca o Servicio de Documentación sin clientes tiene poca razón de existir. Conocer las expectativas de nuestros usuarios y saber prestar un servicio que cubra esas expectativas es un factor decisivo para mantener a nuestros clientes y, en definitiva, para la pervivencia del sector.

4 Conocimiento y normalización de los procesos de trabajo

Siempre teniendo como punto de mira las necesidades expresadas por nuestros clientes, tanto la política global de nuestras Bibliotecas y Centros de Documentación como los objetivos a establecer para ejecutar esa política se deben orientar a traducir esas necesidades en especificaciones técnicas o normas que permitan que nuestro servicio final cumpla las características necesarias de calidad.

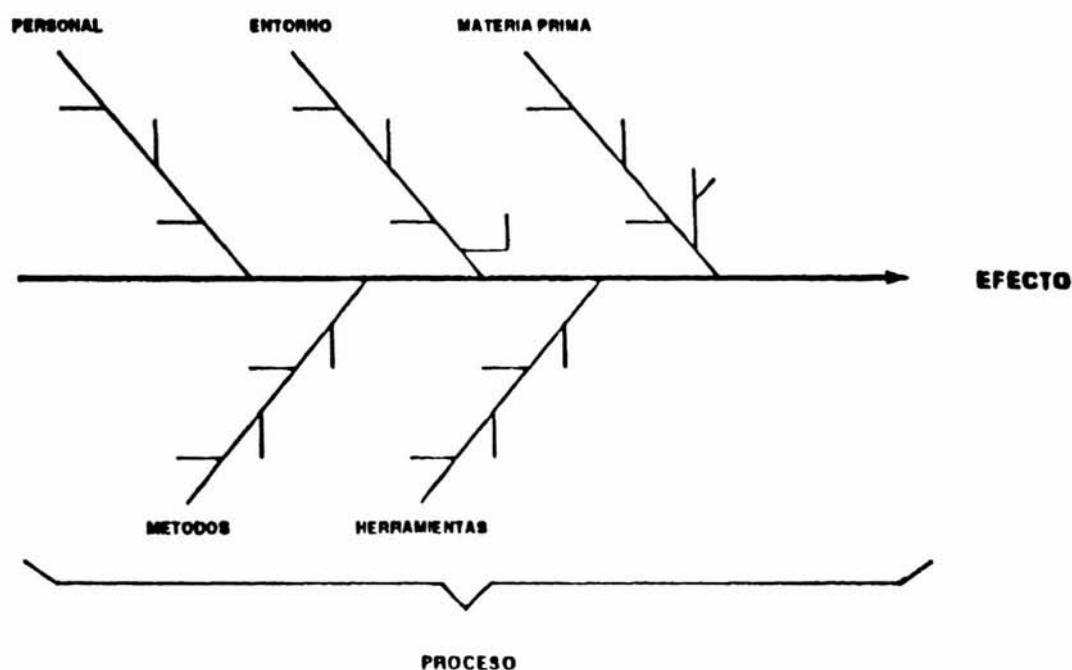
Este proceso de traducción pasa por establecer métodos que permitan alcanzar las metas deseadas, ya que en caso contrario la política de calidad quedará en un simple ejercicio mental. Ahora bien, «hay muchas clases de métodos. Un individuo quizá opte por hacer las cosas a su manera y puede que ese resulte ser el mejor método para él. Pero una entidad no puede confiar en un método derivado de esa manera. Aunque fuera una técnica superior, seguiría siendo la especialidad de un individuo, y no podría adoptarse como tecnología de la empresa o lugar de trabajo» (6).

Es bastante explícita la sentencia de uno de los grandes maestros de la filosofía de la calidad en contra de las actuaciones «personalizadas» dentro de las organizaciones. Es una realidad presenciada con mucha frecuencia en nuestras Bibliotecas y Servicios de Documentación, en los que se producen direcciones o actuaciones a distintos niveles faltas del mínimo sentido de coordinación con la política general del centro. El conocimiento y la normalización de los procesos de trabajo son esenciales para conseguir de una forma estable las metas establecidas, y esto significa hacer normas o procedimientos de trabajo.

El primer punto, el conocimiento de los procesos de trabajo, pasa por un análisis detallado de todos los factores que concurren en el desarrollo de las diferentes actividades de las Bibliotecas y Servicios de Documentación. Para ello, es conveniente echar un vistazo al concepto de «proceso» tal como se plantea por los expertos en calidad, especialmente por Ishikawa, que de forma gráfica ha desarrollado un diagrama para analizar los factores que conducen a un determinado hecho denominado «diagrama causa/efecto» o «diagrama de espina de pescado».

El proceso es simplemente un conjunto de factores causales que producen un determinado efecto. En nuestro caso, el efecto deseado siempre debiera de responder a una característica de calidad deseada. El conocimiento de los procesos que confluyen en nuestros servicios y productos documentales es básico para racionalizar y distribuir adecuadamente los recursos de las organizaciones, identificar dónde se producen los fallos o defectos, y poder tomar las medidas pertinentes que conduzcan a su eliminación.

Figura 1
Diagrama causa-efecto



Otras herramientas de gran utilidad para analizar los procesos de trabajo provienen de las técnicas de análisis funcional, que nos permiten describir paso a paso las operaciones que dan lugar a una determinada actividad o función dentro de una Biblioteca o Servicio de Documentación.

Una vez analizada a fondo la actividad desarrollada y establecidos los mecanismos para la eliminación de los defectos, hay que plasmar el método en un documento escrito. En este sentido es válida la norma de que «todo lo que no queda por escrito no existe». La plasmación por escrito del Sistema de Gestión de Calidad se realizará a través del manual de calidad y los procedimientos de trabajo. El primero recoge las líneas maestras de la actividad y la política general que realiza la Biblioteca o Servicio de Documentación; los segundos describen de forma sistematizada las normas o métodos de trabajo a seguir para ejecutar las distintas actividades que confluyen en nuestros servicios. En definitiva, en estos documentos queda plasmado el «know-how» de nuestras organizaciones, con las ventajas que ello conlleva:

- Actuar con unas líneas directrices claras y fácilmente consultables por cualquiera de las personas que participan en la actividad.
- Tener unas herramientas a las que acudir en caso de dudas sobre la ejecución de determinadas tareas.
- Eliminar el concepto de «imprescindibilidad» de las personas, basado en la posesión de conocimientos sobre determinados procesos que se ocultan cuidadosamente al resto de la organización.
- Difundir el conocimiento sobre la actividad global y los objetivos del servicio.

- Trabajar con planteamientos a largo plazo, menos sujetos a los cambios de directivos en las organizaciones.
- Tener unos elementos sobre los que efectuar los análisis de los procesos de trabajo cuando los sistemas de control y medición indican que se están produciendo alteraciones en la calidad del servicio prestado.

Sin embargo, hay que ser prudente en la labor de normalizar las actividades: nunca hay que hacer normas por el mero hecho de hacerlas y nunca se deben imponer reglas de modo jerárquico, que no tengan en cuenta la colaboración de las personas que van a ser encargadas de ejecutarlas. Sobre este aspecto, Ishikawa nos aporta una útil sentencia basada en su gran experiencia en Control de Calidad: «Las normas y los reglamentos son imperfectos. Es necesario revisarlos constantemente. Si las normas y reglamentos recién fijados no se revisan en el lapso de seis meses, es prueba de que nadie los está usando seriamente» (6).

5 Implantación de métodos objetivos de medición

Una de las bases conceptuales más sólidas de la Gestión de Calidad Total es que los objetivos y las metas de calidad establecidos por la organización deben ser medibles. Esto implica que hay que establecer sistemas que nos indiquen:

- a) Cuáles son los puntos cruciales que se deben medir. Ejemplo: la disponibilidad de los libros solicitados por los usuarios en la Biblioteca es considerada por éstos como un factor prioritario.
- b)Cuál es el método más adecuado para medirlo. Ejemplo: muestreo estadístico.
- c)Cuál es la situación real de partida. Ejemplo: porcentaje de libros solicitados que han sido adquiridos pero no están accesibles; porcentaje de libros que una vez adquiridos se encuentran procesados y puestos a disposición del usuario y porcentaje de obras solicitadas que no han sido adquiridas por la Biblioteca.
- d)Cuál es la situación óptima de calidad, detectada a través del análisis de las necesidades de nuestros usuarios: grado de prioridad concedido a este concepto y porcentaje en el que se situaría el nivel de satisfacción.
- e) Qué nivel de medida entre la situación real y la situación óptima nos proponemos como objetivo alcanzar y en qué períodos.

La utilización de sistemas de medición tampoco es nada nuevo en las Bibliotecas y Servicios de Documentación, muchos de los cuales cuentan con una larga trayectoria en evaluación de distintos componentes de su actividad (7). La diferencia entre la medición de la calidad y la actividad clásica de evaluación radica en un aspecto importante: el indicador o medida a establecer debe estar basado en un índice de satisfacción del usuario con respecto al servicio prestado. Esto da un nuevo sentido a algunos de los sistemas de evaluación utilizados (medidas de coste/beneficio, indicadores o medidas de efectividad, etc.) y deja en cierto modo

vacías de contenido las medidas referidas a los puros datos de actividad (número de volúmenes adquiridos por la Biblioteca, número de consultas, número de usuarios, etc). También la actividad de los Servicios y Centros de Documentación cobra sentido en el momento en el que queda referida a una variable de satisfacción del usuario (número de consultas directas realizadas/número de consultas respondidas satisfactoriamente) (8).

La Gestión de Calidad Total se basa en la idea de tener bajo control las causas que producen un determinado efecto. Si observamos detenidamente el diagrama causa-efecto dibujado anteriormente, nos damos cuenta de que medir el efecto en sí mismo sólo nos conduce a saber que se están produciendo variaciones (positivas o negativas) con respecto a nuestros objetivos de calidad. Esto significa que nuestros indicadores de calidad son una meta objetiva y medible de calidad a alcanzar, pero en sí mismos sólo nos indican si todo va bien o no. Por ello, cuando a través de nuestro sistema de medición descubrimos que se están produciendo fallos o excepciones en nuestro sistema de calidad, hay que volver la vista de nuevo hacia los procesos para detectar los factores causales que producen el fallo y tomar las medidas correctoras.

Como las causas que generan un determinado efecto pueden ser infinitas, es necesario ponderar estadísticamente cuáles son las más importantes en la generación del fallo. Generalmente esto se realiza mediante el denominado «análisis de Pareto», que se basa en un principio que sostiene que el 80% del efecto se puede corregir eliminando el 20% de las causas.

La gestión de Calidad Total incluye otros dos conceptos de gran interés:

- El «aseguramiento de la calidad», que básicamente consiste en mantener un nivel de calidad constante en nuestros servicios. Para que «el efecto de calidad deseado» se mantenga en la medida estable que nosotros hemos establecido es necesario verificar periódicamente los factores causales más importantes para ver si todos ellos están bajo control. Estos datos se deben anotar periódicamente, de forma que nos permitan establecer gráficas de control con el fin de analizar si nos movemos en unas medidas de calidad aceptables y cuándo se producen excepciones.
- La mejora continuada de la calidad. El proceso de Gestión de Calidad mediante la aplicación de tecnologías científicas de control de los procesos, normalización y medición, convierte a ésta en una actividad continua de toma de decisiones para la eliminación de las excepciones (los defectos de calidad) y conseguir de este modo una calidad estable. El problema de la medición en Bibliotecas y Servicios de Documentación va muy asociado a un mayor conocimiento de las necesidades de los usuarios, que en definitiva nos van a dar los parámetros del grado de aceptación y satisfacción de los servicios recibidos. Es una tarea en la que hay todavía mucho por hacer y sobre la que trabajan varios organismos profesionales de Documentación [EUSIDIC, GAVEL y EUROLOG participan conjuntamente en el proyecto EQUIP, que actualmente trabaja en el establecimiento de medidas cualitativas para bases de datos documentales. También está realizando trabajos e investigaciones en este sentido FID/QI (Grupo de Trabajo sobre Calidad constituido en el seno de la FID)].

Los esfuerzos internacionales pueden proporcionarnos un marco en el que movernos a efectos de objetivos a conseguir, pero hay que tener en cuenta que los usuarios de los distintos servicios tienen unas expectativas muy diferentes en función del ámbito temático en el que se mueven los Centros de Documentación (Ciencias Puras, Medicina, Tecnología, Humanidades, Economía, etc.), del entorno organizativo (Universidad, Empresa Privada, Sector Público, etc.) y del entorno geográfico y cultural. Esto significa que los profesionales de cada país y de cada sector de la actividad documental deben actuar en el establecimiento de aquellas medidas o indicadores que resulten válidos para su actividad.

6 Mejora de la gestión interna de las organizaciones

Uno de los requisitos básicos para la implantación de un sistema de T.Q.M. es que esta filosofía de la calidad penetre hasta la médula de la organización. Todos los procesos de establecimiento de objetivos, definición de los procesos de trabajo, normalización y control, se conciben con una mentalidad altamente participativa.

La Gestión de Calidad es algo totalmente opuesto al seccionalismo, pues trata de mentalizar a todos los componentes de la Biblioteca o Servicio de Documentación de que forman una entidad compacta cuya única razón de ser es tener, mantener y adquirir clientes. Y aquí, a pesar de las reticencias de algunos profesionales, comparto la sugerencia de A. Farber Sirkin (9) de que las Bibliotecas deben acostumbrarse a hablar de «clientes» y no de usuarios u otros conceptos más vagos. Cuando se mentaliza al colectivo de que mantener al cliente es una cuestión de supervivencia, ya se ha logrado un paso adelante en la descompartmentalización de las organizaciones.

La participación colectiva en el establecimiento de objetivos motivadores es otro punto importante para mejorar la comunicación interna y hacer partícipes a las personas de un sentido común dentro de la organización. Creo que el interés colectivo de los profesionales que trabajan en nuestras Bibliotecas y Servicios de Documentación puede ser muy similar al que expresaban recientemente en una encuesta los profesionales de la *Harvard College Library*: «Sentirse más involucrado en la toma de decisiones y establecimiento de objetivos. Tener una visión más amplia de toda la organización y, en definitiva, de cómo su trabajo contribuye a la obtención de esos objetivos» (10).

Uno de los aspectos más interesantes que introduce la filosofía de la Gestión de Calidad es el concepto «cliente/proveedor interno». En este objetivo final de consecución de calidad, los distintos componentes de la cadena de trabajo se convertirían en clientes de partes de la cadena y, al mismo tiempo, proveedores del siguiente eslabón. De esta forma, como clientes (receptores de un servicio u otra actividad del eslabón anterior) serían los responsables de establecer los parámetros de calidad con los que tienen que recibir el producto, servicio o componente de su proveedor en la cadena del trabajo. Esto, además de implicar a toda la Biblioteca o Servicio de Documentación en el concepto de calidad, permite que haya un autocontrol interno de los distintos procesos del trabajo (Ejemplo: una persona dedicada al servicio de documentos no admitiría un registro bibliográfico en una base de datos sin datos básicos de localización). En esta filosofía de

autocontrol se basa el enfoque de trabajo de los denominados círculos de calidad, que tanto éxito han tenido en su implantación en algunos sectores industriales.

7 Los mayores obstáculos para la implantación de un Sistema de Calidad y la introducción de mejoras en nuestras Bibliotecas y Servicios de Documentación

Como decíamos en la introducción de este artículo, el T.Q.M. no es un producto o sistema mágico para acabar con los errores o mejorar nuestros servicios. Implica un cambio importante de mentalidad en nuestras organizaciones, y se debe introducir paulatinamente y esperar la obtención de las mejoras poco a poco. Los obstáculos a la implantación de este tipo de sistemas han sido magníficamente enumerados por Ishikawa (6) y, aunque él se basa en actitudes muy típicas del mundo empresarial, su aplicación puede ser extensiva a cualquier forma de actividad:

- Pasividad de los directivos y responsables de las organizaciones (en nuestro caso, Bibliotecas y Servicios de Documentación).
- Personas que están satisfechas con el «status quo» alcanzado y que piensan que en su organización no existen los problemas.
- Personas que piensan que su institución u organismo es, con mucho, la mejor.
- Personas que piensan que la mejor manera de hacer las cosas, y la más fácil, es la que ellas conocen.
- Personas que sólo piensan en sí mismos o en su propia sección de trabajo.
- Personas sin oídos a las opiniones de otros.
- Personas que únicamente buscan destacarse.
- Personas que se niegan a ver lo que sucede más allá del propio entorno del trabajo en el que se mueven y son incapaces de percibir los cambios y asimilar las influencias externas.

Es patente que arrastrar este tipo de actitudes siempre supone un freno a la evolución. Las Bibliotecas y Centros de Documentación están viviendo en un mundo donde su materia prima (la información), sus medios de transmisión, sus herramientas de trabajo habituales y, lo más importante, la cultura, los hábitos y las necesidades de sus usuarios están cambiando vertiginosamente. Depende de los profesionales (en definitiva, de las personas) saber ponerse a la altura del futuro y situar nuestros entornos de trabajo en el puesto que se exige de ellos.

Bibliografía

1. Integrating Total Quality Management in a Library Setting. *Journal of Library Administration*, 1993, vol. 18, núms. 1-2.
2. Quality Improvement Programs in ARI. Libraries, *SPEC: System and Procedures Exchange Centre*. Association of Research Libraries, Kit 196, septiembre 1993.
3. CARR, S. J., Strategic planning in libraries: an analysis of a managerial function and its application to library and information work. *Library Management*, 1992, vol. 13, núm. 5, págs. 4-17.

4. SAEZ, E. *Marketing concepts for libraries and information services*. Londres, Bingley, 1991.
5. MOORES, B. *Concepts of Quality and Quality Management in Industry and Services Sector*. En IFLA General Conference and Council Meeting, Barcelona 1993, COD 141-SOC/RTLME.
6. ISHIKAWA, K. *¿Qué es el control de calidad?: la modalidad japonesa*. Barcelona, Norma, 1990.
7. GLAZIER, J. *Qualitative research in information management*. Surrey, Libraries Unlimited, 1992.
8. MICHEL, J. *Pratique du management de l'information: analyse de la valeur et resolution de problèmes*. París, ADBS, 1992.
9. SIRKING, A.F. Customer Service: another side of TQM. *Journal of Library Administration*, 1993, vol. 18, núms. 1-2, 1993, págs. 71-83.
10. CLARK, M.E. Organizational Development and TQM: The Harvard College Library's Experience. *Journal of Library Administration*. 1993, vol. 18, núms. 1-2.