

Filosofía de la mejora continua (Kaizen) aplicada a bibliotecas públicas y académicas

FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO
Universidad Nacional Autónoma de México

INTRODUCCIÓN

Guido Bertucci, director de Administración Pública e Innovación Gubernamental de la Organización de las Naciones Unidas, ha señalado que desde hace varias décadas, mientras las grandes corporaciones y empresas llevan a cabo cambios profundos en sus procesos para lograr una permanente innovación y una mejora continua a fin de ofrecer altos estándares de calidad en sus productos y servicios, los gobiernos de diversos países, junto con sus estructuras burocráticas, aún permanecen estáticos sin aportar soluciones, desacreditados públicamente por la ineficacia y el gigantismo (Bertucci, 2004: 17-20).

Así, en una nueva y voraz interacción internacional, los gobiernos y sus organismos oficiales requerirán transformarse para adaptarse a las exigencias del entorno presentes, pero sobre todo futuras. Esta situación adquiere mayor relevancia cuando en la mayoría de los países se tienen que abatir graves problemas como la pobreza, la desigual-

dad, la violencia y el rezago en todas sus dimensiones (Muñoz, 2004: 39).

LA MEJORA CONTINUA

Desde hace más de 50 años se han desarrollado teorías y aplicado prácticas sobre la calidad y la mejora continua en el panorama mundial, con Japón como el principal precursor, para llevar a cabo rediseños en los procesos organizacionales, así como para reducir burocracias, optimizar recursos, y simplificar metodologías de trabajo y estructuras. Estudiosos y académicos en la materia como W. Edwards Deming y Joseph M. Juran participaron de una forma relevante con sus conocimientos en la reconstrucción y la reconversión japonesa en su tránsito hacia lo que ahora es una de las potencias a nivel mundial.

De esta manera, en la actualidad permanece un lenguaje que había sido tratado con escepticismo por los analistas y teóricos, y se manifiesta una terminología que ha permeado en las organizaciones públicas conservadoras o tradicionalistas y, aún más, sorprendentemente, en una parte importante de la sociedad civil. Términos como *calidad*, *cultura organizacional* y *productividad* se utilizan en el argot de aquellas instituciones y grupos de personas que están aplicando esquemas de innovación y cambio continuo, instituciones que están retomando las mejores prácticas de organizaciones que han experimentado exitosos métodos, procesos y sistemas, y las confrontan con los teóricos de las diversas áreas del saber. Con todo esto, se está logrando redimensionar conceptos, estrategias y líneas de acción, impulsados esencialmente por las demandas y la necesidad de nuevos paradigmas globales (Muñoz, 2004: 43-44).

Hoy por hoy, las prácticas de mejora continua se han extendido por todo el mundo. Países como Singapur, Nueva Zelanda, Francia o Australia han impulsado reingenierías para proyectar y establecer instituciones que cuesten menos y otorguen servicios o productos de calidad, midiendo y evaluando constantemente el desempeño, y brinden resultados en todas las acciones emprendidas (Muñoz, 2004: 58-59).

Las pruebas son claras, ya que la Unión Europea utiliza el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), el cual es un modelo de excelencia empresarial para apoyar las fases de desarrollo, implementación y evaluación de una cultura de calidad. En Latinoamérica, Chile diseñó un Programa de Calidad de Servicio donde tanto la gestión de la calidad como la mejora continua han sido instrumentos esenciales para el desarrollo organizacional de ese país. México, por su parte, inició en el año 2000 un Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad que dio como resultado un conjunto de buenas prácticas mundiales, como la transparencia y la rendición de cuentas, la implementación de modernos sistemas de administración tributaria, el desarrollo de innovadores proyectos de gobierno digital y la aplicación del servicio profesional de carrera, entre otras prácticas gubernamentales.

En ese contexto, y para fortalecer o reconocer las diversas prácticas de mejora continua y calidad, han surgido premios como el Malcolm Baldrige, en el que la calidad, los resultados y principalmente la satisfacción total del usuario o cliente son las premisas básicas para el otorgamiento de esta codiciada presea. Asimismo, normas internacionales como la ISO 9000 (establecida por la Organización Internacional de Normalización con sede en Suiza) prevalecen en el intento de mantener procesos certificados, estandarizados y permanentemente evaluados

con los que se fije de manera constante una reinversión en todo lo que se es y se hace.

La mejora continua, también conocida como Kaizen en su modalidad japonesa, es una filosofía que genera cambios o pequeñas mejoras graduales en los métodos o procesos de trabajo, que permite reducir despilfarros y, en consecuencia, mejora el rendimiento y lleva las organizaciones a una espiral de innovación incremental (Suárez, Castillo y Dávila, 2011: 13).

Otra definición es la de Masaaki Imai, en la que Kaizen significa mejoramiento todos los días, a cada momento o instante, y que va de pequeñas mejoras a grandes innovaciones o cambios radicales. El profesor Imai define el Kaizen como el mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y del trabajo (Imai, 2011: 21).

Ambas definiciones coinciden en que las mejoras deben realizarse paulatinamente con el fin de lograr resultados que se visualizan a mediano y largo plazo. Esta forma de trabajo puede incorporarse tanto en el campo organizacional como en el ámbito personal.

Kaizen o mejora continua es un sistema —una filosofía de vida para muchos— creado en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Proviene de *kai*, que significa *cambio*, y *zen*, que significa *bueno* (Maidhill, Meenambika, Ivithyanandam, 2014: 4).

En general, Kaizen según las prácticas orientales es un término que involucra tanto a la calidad como a la innovación y otros conceptos vinculados con la mejora continua (Bhuiyan y Baghel, 2005: 761-771).

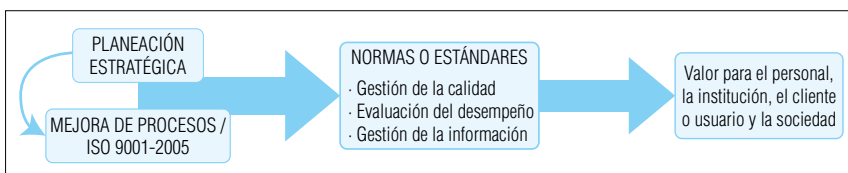
Berger señala tres principios esenciales de la mejora continua o Kaizen:

Filosofía de la mejora continua (Kaizen) aplicada a bibliotecas...

- Está orientada a procesos y rediseña y mejora constantemente las fases y áreas de trabajo de la organización.
- Está orientada al mantenimiento de los estándares o normas, lo que permite reducir errores y costos y favorece la productividad a gran escala.
- Está orientada a los individuos; es decir, está centrada en las personas que finalmente hacen posible la mejora en todas las actividades y son quienes se benefician de esta forma de trabajo (Berger, 1997: 110-117).

Aunado a todo ello, algunos autores afirman que no podrá existir una filosofía de la mejora continua sin elementos esenciales como la planeación estratégica y la revisión de procesos; la estandarización, con la que las mejoras se consiguen más rápido mediante normas o estándares; la supervisión y evaluación constante, y sin la participación o el desarrollo de las personas enfocadas en el cliente o el usuario (Suárez y Dávila, 2008: 297). En la *Figura 1* se ilustran los elementos mencionados.

Figura 1.
Elementos de la mejora continua



Fuente: elaboración propia.

La mejora continua (Kaizen) también ha sido el resultado de las ideas y aportaciones en materia de calidad y productividad en los trabajos y escritos de grandes expertos como Kaoru Ishikawa, Ichiro Miyauchi y Taiichi Ohno. Los trabajos de estos precursores siguen vigentes y se siguen aplican-

do con éxito en organizaciones actuales de alto desempeño y rendimiento.

En este sentido, los beneficios de la aplicación de una filosofía enfocada en la mejora continua son los siguientes:

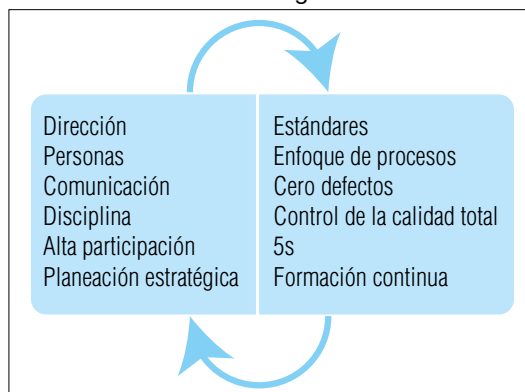
- Se pueden evaluar de forma eficiente los recursos con los que cuenta una organización.
- Se reducen costos operativos.
- Funciona para comprender el trabajo en todas sus dimensiones y niveles.
- Provee una dinámica para buscar, localizar, tratar y prevenir un problema.
- Orienta a la organización o institución hacia el cliente o usuario, tanto externo como interno.
- Aporta una visión sistémica de la organización.
- Favorece el trabajo en equipo, la comunicación y el clima laboral (Suárez y Dávila, 2008: 297).

La mejora continua es un conjunto de atributos cualitativos más que cuantitativos; es una manera eficiente de cambio e innovación organizacional (Paraschivescu y Cotirlet, 2015: 23) que incluye el aseguramiento de la calidad para todas las áreas y actividades del trabajo eligiendo, igualando, superando y aplicando las mejores prácticas, y logrando como objetivo o meta final la satisfacción plena del cliente o usuario (McAdam y Armstrong, 2001: 394-399).

No obstante, en toda “espiral” hacia la mejora intervienen diversos actores y funciones que hacen viable todas las fases que componen esta filosofía organizacional (*Figura 2*).

Filosofía de la mejora continua (Kaizen) aplicada a bibliotecas...

Figura 2.
Principales actores y funciones de la mejora continua (Kaizen)
como filosofía organizacional



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, en primer lugar se encuentra la dirección, que además de guiar todos los factores que harán posible insertarse en este esquema o filosofía de trabajo, tiene el apoyo permanente del cuerpo directivo básico para lograr todos los objetivos propuestos.

Al final de la *Figura 2* se enfatiza la formación como aspecto de mejora, que es reconocida como un proceso sistemático, inherente a la estrategia de las organizaciones, para desarrollar competencias y lograr que las personas sean más creativas, productivas y puedan aportar un valor añadido a la organización en conjunto (Hernández, 2012: 187). Dicha espiral de mejora incluye además ajustes cuando es necesario, y sustituye largas planeaciones y proyectos extensos por pequeños avances. Además, un punto que es necesario destacar es que se enfatiza qué es lo que está mal y no quién “está mal”, lo que fortalece la cultura de la organización y mejora el clima laboral.

KAIZEN EN BIBLIOTECAS PÚBLICAS Y ACADÉMICAS

Partimos de que una biblioteca es una organización donde se manejan recursos materiales, humanos y financieros, donde se llevan a cabo actividades de planeación, organización, dirección y control; y donde además la estandarización y los procesos de cambios continuos están presentes en todas sus áreas.

Dicha filosofía organizacional puede ayudar en todas las fases de la actividad bibliotecaria, como podemos observar a continuación.

Desarrollo de colecciones

- Enfatiza en el análisis y mantenimiento de un presupuesto adecuado, donde el costo-beneficio es un factor de análisis riguroso.
- Ayuda a mantener una colección de calidad que asegure su uso permanente por la aplicación de estándares y parámetros de evaluación.
- Involucra a todos los integrantes del área en la evaluación de recursos, ya que el trabajo en equipo y las opiniones consensadas son clave para lograr los resultados deseados.

Procesos técnicos

- Aplica y revisa constantemente los estándares que son, por naturaleza, actualizados y rigurosamente aplicados conforme a normas de catalogación internacionales.
- Se revisan continuamente los flujos de trabajo, pues el área de procesos técnicos funciona como una producción o trabajo en serie.

Filosofía de la mejora continua (Kaizen) aplicada a bibliotecas...

- Enfatiza la calidad de los productos (cero defectos) a través de la estandarización y revisión cotidiana del trabajo.
- Aplica la metodología del justo a tiempo, cuando se fijan metas para que el usuario pueda localizar el material en el catálogo, las estanterías o repositorios.

Servicios

- Identifica ideas para establecer servicios innovadores en la citada “espiral” hacia un permanente crecimiento.
- Estimula a los bibliotecarios en la toma de acciones proactivas en cuanto al otorgamiento de los servicios, y logra así la participación de los recursos humanos o el personal para diseñar productos y servicios de vanguardia.
- Identifica oportunidades para asegurar la calidad e innovación en los servicios para que, a través de la formación y la comunicación, se obtengan mejores opciones.
- Posibilita la creación de sistemas para involucrar al personal en una cultura de evaluación, aspecto que se logra con un muy buen sistema de comunicación interna.

Dirección

- Asegura la comunicación entre la dirección y el staff o equipo de colaboradores, lo que mejora el clima laboral.
- Fortalece el trabajo en equipo y la disciplina, parte inherente de la mejora continua.
- La gente encuentra el trabajo menos estresante y más satisfactorio, lo que fortalece la cultura organizacional.
- Ayuda a establecer objetivos más realistas y alcanzables o medibles, a los que fundamentalmente se llega con

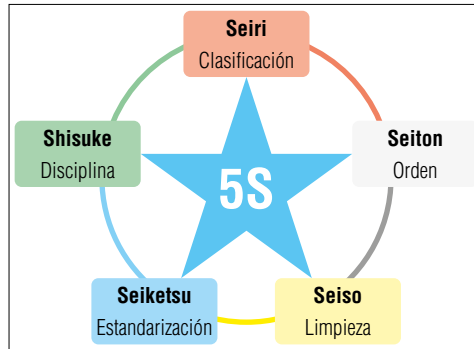
una excelente planeación estratégica (Kumbar y Ahmedabad, 2014).

¿Cómo implementarlo? A través de dinámicas que podrán organizarse de la siguiente manera.

- Se presentará el plan estratégico en público y se publicará en un medio impreso o digital.
- Todo el personal podrá brindar observaciones, comentarios o soluciones mediante reuniones semanales o mensuales, o entrevistas personales que utilicen tecnologías de la información (Kumbar y Ahmedabad, 2014).
- Se documentarán los procesos mediante un formato previamente establecido. Esto incluirá una descripción detallada de las actividades de trabajo, diagramas de flujo y un mapeo de procesos por cada actividad o área.
- Se elaborarán manuales de procedimiento que además fijarán las normas o estándares para los productos o servicios establecidos.
- Se fijarán los programas o planes de formación y capacitación.
- Se realizará una lista de servicios o actividades sujetos a una permanente evaluación.
- Todo el proceso y fases de mejora continua deberá ser documentado.

Además, se fijará un comité de mejora de la biblioteca, que junto con su director se encargará de establecer las iniciativas. Por ejemplo, la implementación de la metodología de las 5S, o bien, la aplicación de la metodología o técnica del *Six Sigma* (Figura 3).

Figura 3.
Modelo 5S



Fuente: elaboración propia. Adaptación (SixSigma, 2017).

La metodología japonesa de las 5S la inició la empresa Toyota en los años sesenta del siglo pasado. Se utilizó para mejorar las áreas de trabajo y con ello incrementar la producción, entre otros aspectos; consistió en clasificar, eliminar y quitar elementos innecesarios (seiri). Para ello, se puede utilizar una tabla de clasificación y simplificar, organizar y situar en su lugar las cosas necesarias (seiton), realizando una limpieza sistemática y constante y asumiendo, como responsabilidad de todos (seiso), mantener limpios y estandarizados los procedimientos, los registros y las auditorías (seiketsu), así como mantener una disciplina férrea en todo (shisuke).

Otra herramienta y metodología es el Six Sigma, o Seis Sigma, una filosofía de trabajo que nació como una metodología de mejora y solución para problemas complejos. Su creador fue el doctor Mikel Harry, quien la desarrolló como una herramienta de control y disminución de la variación en los procesos. Su concepto ha evolucionado a través de múltiples aportes hasta convertirse en una metodología puesta en práctica en los procesos de más alto desempeño

(Ali Al-Zubi y Basha, 2010: 86). Para la implantación del Seis Sigma, se realizan los siguientes procedimientos:

- Definir: consiste en definir claramente, el proyecto, sus objetivos, alcance, tiempo y resultados.
- Medir: para ello se estudian datos, variables e indicadores estadísticos que pueden mejorar su rendimiento.
- Analizar: donde la estadística se convierte en un elemento importante para convertir datos en información.
- Mejorar: la metodología de las 5S y el apoyo del personal es necesario para lograr una mejora continua.
- Controlar: lograr y mantener los niveles de desempeño es un punto clave, además de revisar los parámetros e indicadores definidos.

Cabe señalar que todas las iniciativas de mejora continua documentadas e implementadas con éxito podrán ser consideradas como mejores prácticas. Esto quiere decir que se podrán compartir y replicar en otras bibliotecas con un buen pronóstico para lograr los objetivos deseados.

No obstante, existen ciertas limitaciones, como la obtención del consenso con ciertos miembros de la biblioteca u organización, ya que en ciertas decisiones resulta difícil empatar visiones; por otro lado, la mejora continua o Kaizen es un proceso gradual, y precisamente todo cambio y resultados demandan constancia, y como consecuencia, en ocasiones puede haber una resistencia a los cambios.

CONCLUSIONES

Como podemos notar, los elementos de la mejora continua están presentes en todas las actividades y áreas de las bi-

bliotecas. No obstante, cabe señalar una recomendación importante: al iniciar un esquema de mejora continua, o Kaizen, se deberá realizar un diagnóstico de la biblioteca, así como una planeación estratégica que se irá revisando y evaluando periódicamente, además de rediseñar y mejorar constantemente los procesos empleando herramientas como los diagramas de flujo, los manuales de procedimientos y las rutas críticas de trabajo, así como metodologías como las 5S o el Six Sigma para asegurar los frutos. Todo deberá estar perfectamente documentado con miras a obtener una certificación de calidad.

En esta parte, destacamos el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 del rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, doctor Enrique Graue, donde en el punto 16, “Presupuesto e Infraestructura”, dirigido a la optimización de los recursos presupuestales y la mejora de los servicios y la infraestructura, destaca, en relación con los Servicios y Espacios Bibliotecarios, que se deberá promover la certificación de los procesos de gestión en las colecciones y en la prestación de servicios de las bibliotecas (Graue, 2012: 50). La certificación es una de las metas de la mejora continua, con el fin de obtener documentos que validen la calidad, pero, sobre todo, con el objetivo de lograr y mantener estándares internacionales.

En la actualidad las organizaciones del mundo, como fábricas, hospitales, bancos, universidades y gobiernos, están adoptando la filosofía de la mejora continua. Las estrategias para lograrlo están en modelos como la gestión de la calidad, el justo a tiempo, los modelos de excelencia, el *cero defectos*, los controles estadísticos, la administración basada en procesos, los círculos de calidad, etcétera.

Cabe resaltar que en 1993 el *Diccionario Oxford* reconoció la palabra Kaizen y la definió como “la mejora continua

de las actividades laborales, de los recursos humanos y de la cultura organizacional”. A nuestro parecer, Kaizen o mejora continua es una filosofía para hacer bien las cosas desde un inicio, buscando mejoras graduales a diario, erradicando los errores y principalmente apoyándose en el talento de la gente que es nuestro recurso estratégico.

Hoy también se aplican modelos como la gestión del capital humano, fuente de innovación y conocimiento; la gestión del compromiso, que se manifiesta creando valores sobresalientes para el cliente o usuario y la organización; la gestión de la confianza, basándose en nuevos paradigmas de transparencia, integridad y congruencia (entre lo que se dice y se hace); la gestión del cambio y del talento, como aspectos importantes de progreso continuo y de desarrollo de habilidades individuales; y la gestión del conocimiento, en ese afán de aprovechar el capital intelectual de las organizaciones y las personas. El mundo ha cambiado con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, la competitividad y la necesidad de reducir costos (hacer más con menos) (Hernández, 2012: 43).

John Naisbitt, autor del libro *Megatendencias 2000*, señala lo siguiente: “Como a los problemas del mundo se les concede tanta atención, nosotros, por nuestra parte, destacamos la información y las circunstancias que describen las tendencias mundiales que ofrecen oportunidades.” (Naisbitt y Aburdene, 1990: 15).

Asimismo, ante los hechos que acontecen a diario, nos quedamos con la frase de la película *Contacto* de Robert Zemeckis, de 1997, que apunta: “Debemos dejar de gastar dinero en enteleguías y gastarlo en proyectos prácticos que mejoren la vida de las sociedades.”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADINET Seminar (2014). Enhancing Quality of School Library Services: Application of Kaizen [en línea], <http://www.alibnet.org/public/bookofpaper/ppts/14.pdf>
- Ali Al-Zubi, A. y Basha, I. (2010). Six Sigma in Libraries: A management perspective. *Canadian Journal on Computing in Mathematics, Natural Sciences, Engineering & Medicine*, 1(3): 86-93.
- Berger, A. (1997). Continuous improvement and Kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing System*, 8(2): 110-117 [en línea], <https://doi.org/10.1108/09576069710165792>
- Bertucci, G. (2004). Prólogo. En R. Muñoz Gutiérrez. *Innovación Gubernamental*. México: FCE.
- Bhuiyan, N. y Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5): 761-771.
- Graue, E. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 del Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México*. México: UNAM.
- Hernández Pacheco, F. (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: ENBA - Universidad Complutense de Madrid.
- Imai, M. (2006). What is total Flow management under Kaizen focus? Three days Conference lecturer in Barcelona, Spain, December 4-6, 2006
- Kaizen Institute. Página web [en línea], <http://kaizen.com.mx/>
- Maidhill, S., Meenambika, G y Ivithyanandam, K. (2014) *Application and usefulness of 5's and Kaizen for library space Management* [en línea], <https://goo.gl/BgxyDV>

Agendas internacionales de información y su repercusión...

- McAdam, R. y Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16(7): 394-399. [en línea], <https://doi.org/10.1108/026869001110398296>
- Muñoz Gutiérrez, R. (2004). *Innovación Gubernamental*. México: FCE.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990). *Mega Tendencias 2000*. Barcelona: Norma.
- Paraschivescu, A. O. y Cotirlet, P. C. (2015). Quality Continuous Improvement Strategies: Kaizen Strategy-Comparative Analysis. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1): 12-21.
- SixSigma (2017) Understanding the 5S's of Kaizen [en línea], <https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/understanding-5ss-of-kaizen/>
- Suárez Barraza, M. y Miguel Dávila, J. A. (2008). Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia*, (7): 285-311.
-
- _____. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Revista Innovar*, 21(41): 19-37.
- Suárez Barraza, M., Castillo Arias, I y Miguel Dávila, J. A. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas: un estudio empírico. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1): 60-74.