

Políticas de gestión de calidad en los centros de información y documentación

MARÍA TERESA FERNÁNDEZ BAJÓN

Universidad Complutense de Madrid

ESPERANZA MARTÍNEZ MONTALVO

Universidad de Alcalá

1. VISIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD

En los últimos años numerosos estudiosos se han volcado a analizar el cambio social que estamos viviendo, el cuál está relacionado con factores como la globalización de los mercados, la sociedad del conocimiento y la vertiginosa evolución de las tecnologías de la información, que plantean un panorama dual de amenazas y oportunidades como ocurre con todo cambio.

Por otra parte observamos desde la esfera laboral cómo se transforman los conocimientos y habilidades del trabajador requeridos por su puesto de trabajo. Por este motivo las empresas se ven forzadas a innovar sus sistemas y formas de organización del trabajo y a implantar nuevos estilos de dirección que potencien el compromiso y autonomía del trabajador, cuya cualificación y motivación es vital para la competitividad de la organización.

La filosofía de gestión de la calidad total es una moderna forma de pensar de estas empresas que enfrentan la nueva situación de la globalización con la intención de conseguir el éxito. Este modelo de pensamiento se basa en la sensibilidad hacia lo que se identifica como sus clientes, usuarios y todos aquellos que reciben el beneficio de sus productos o servicios.

Como señala Daniel Peña,

“Es una filosofía de funcionamiento que debe impregnar todo el funcionamiento de la organización y que debe ser el eje central con respecto al que se juzgan políticas alternativas y se toman decisiones.”¹

Por tanto se trata de un aspecto clave considerado como parte integrante de la estrategia global que impregna todos los procesos de la organización.

En realidad los sistemas de calidad vienen a restaurar o reconstruir el puente entre productores y usuarios, por ello la calidad implica formar continuamente al personal. En consecuencia se trata de un proceso sin fin llevado con muchas pautas. Y todo esto porque para alcanzar el éxito es necesario adaptar, casi de forma continua, nuestras estructuras mentales y nuestros paradigmas de actuación, a la riqueza de enfoques e información que la realidad cambiante nos ofrece.

A su vez estos procesos de cambio implican medir, diagnosticar y evaluar, sobre todo para poder saber con exactitud lo que es necesario cambiar. Acudimos al dicho “lo que no se puede medir no se puede mejorar”.

La corriente de la calidad y más concretamente la de la calidad total bajo todas sus formas, está afectando a toda la actividad económica, y se presenta como el ideal para competir y poder subsistir en los mercados. Una manera de focalizar correctamente los esfuerzos de la organización puede ser mediante la Gestión de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés).

Observamos, pues, cómo el proceso de desarrollo se ha ido cristalizando en el concepto de gestión de la calidad total a partir de una visión global basada en la interacción e integración de la cadena que implica.

En suma, el gran reto de las organizaciones es la calidad, pero entendida como un todo cada vez más necesario en una sociedad en permanente cambio y con una gran proyección.

1 Peña, Daniel. “La mejora de la calidad en la educación: Reflexiones y experiencias”, en *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LII, n°161, 1997, pp. 225.

2. FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Los servicios de información y documentación, al igual que cualquier otra institución, organización o empresa, están dotados de una serie de características que definen su capacidad para alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Son éstas, y no otras, las que marcan, en consecuencia, el grado de calidad de los servicios.

En la actualidad, cumplir con los objetivos de calidad significa “ofrecer el mejor producto” pero haciéndolo “al menor costo” o, lo que es lo mismo, ofrecer un servicio que sea no sólo eficaz sino también, y sobre todo, eficiente.

Convertir la calidad en la prioridad principal de todas las actividades y decisiones que tienen lugar en las organizaciones bibliotecarias, documentales y afines, es aún, hoy en día, un gran reto. Establecer una estructura organizativa capaz de soportar los nuevos requerimientos de un mercado informativo (actual y potencial) cada vez más exigente, disperso y cualificado, pasa, en la mayoría de los casos, por redefinir nuevas políticas que nos permitan conducir de una forma más segura nuestros servicios.

La implantación de sistemas de calidad en los servicios documentarios, independientemente de las características particulares de cada uno de ellos, habrá de pasar, cada vez más, por adaptarse, con carácter de urgencia, a las nuevas exigencias sociales, políticas, económicas, etcétera, de un entorno, como ya hemos señalado, cambiante y cuyo fin habrá de ser no sólo cumplir con la satisfacción de las necesidades de información del usuario de la biblioteca o del centro, sino también, del personal y de la comunidad a la que pertenece o de la que forma parte. Del mismo modo habrá que estar a la altura de un mercado en el que sus productos y servicios (“información en cualquier soporte y de la forma requerida por sus clientes”) tendrán que adquirir, en consecuencia, un valor “medible”, que debe necesariamente conocer para alcanzar los beneficios deseados.

Es así como, establecer una estrategia global a largo plazo que implique a todos los miembros del centro (buscando su participación,

beneficio e interés) y permita el máximo aprovechamiento de todos y cada uno de los recursos disponibles, lo que generará, sin duda, una garantía para asegurar un buen rendimiento del centro y la satisfacción del servicio prestado y recibido.

Esta nueva forma de gestión, basada en producir “la mejor calidad” y que beneficia tanto al servicio de información y documentación como a sus clientes, habrá de basarse en la determinación de un procedimiento que lo conduzca a identificar sus capacidades para ofrecer un producto concreto y no otro, y aceptar sus posibilidades para afrontar los requerimientos de calidad que se le demandan. Y todo esto, con la finalidad de alcanzar plena satisfacción; de superar problemas y corregir fallos; de prevenir errores y de eliminar esfuerzos innecesarios; y de mejorar, de una forma constante y continuada, las necesidades y expectativas respecto a los productos y servicios proporcionados.

Se trata, en definitiva, de definir una estrategia global que nos permita “hacer las cosas bien y a la primera y al menor coste posible”,² con el fin de alcanzar “la perfección”, “la excelencia” y “el estado ideal” de los productos y servicios de información y documentación ofrecidos.

Dentro de esta estrategia global, las políticas de calidad serán las responsables de marcar las directrices generales y el camino que cada centro habrá de seguir necesariamente para conseguir sus objetivos de calidad que, a su vez, serán definidos por la máxima autoridad del servicio y adecuados a las metas establecidos y a las necesidades y expectativas de los usuarios.

2 Domingo, José de y Arranz, Alberto, *Calidad y Mejora continua*. San Sebastián, Ediciones Donostiarra, 2002, p.16.



3. LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Cuando pretendemos implantar una política en un ámbito concreto lo que hacemos es establecer un conjunto ordenado y coherente de antecedentes, valores, criterios generales, intenciones y objetivos que orientarán las decisiones y líneas de acción más inmediatas.

Son muchas las definiciones que se pueden dar sobre lo que es una *política* pero de una manera general se atribuye al conjunto de relaciones lógicas, de instrumentos conceptuales, de organizaciones, de recursos financieros y normas legales, dirigidas a un logro o conjunto de metas u objetivos.

Para autores como Koontz y Wehrich, las políticas son un tipo de plan, “en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. Son los límites de la acción pero agregan: “No todas las políticas son ‘enunciados’; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores”.³

Las políticas son instrumentos que pueden ayudar a decidir situaciones o asuntos antes de que se conviertan en problemas, aunque también se llevan a efecto cuando se verifica un problema.

3 Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración. Una Perspectiva Global*, 11ª.ed. México, McGraw-Hill, 2001. pp.130-131.

Desde el enfoque de la teoría general de sistemas se pueden pensar las políticas como un tipo de plan integrado en una organización. Indudablemente, las buenas políticas son excelentes canalizadoras y catalizadoras de los problemas que existen en la organización, pero hemos de ser conscientes de que no son garantía para cumplir lo que declaran.

En su materialización es donde se pueden identificar o rastrear las declaraciones o intenciones de las políticas. Así como a través de las declaraciones de intenciones podemos identificar las políticas; vía las acciones podemos reconocer el cumplimiento de tales intenciones.

Hay que tener claro que un aspecto son los propósitos de las políticas y otra cosa son los resultados, los cuales deben ser buscados o constatados por otros caminos. Por tanto la integridad de una política puede ser valorada por la coherencia o consistencia que exista entre las intenciones o declaraciones y los resultados o los hechos.

Nos encontramos en la línea de Atherton al entender las políticas

“como una formulación o declaración general de intención que ayuda a traducir los objetivos de los programas en realizaciones, suministrando pautas administrativas para la toma de decisiones y su ejecución”.⁴

Dicha autora fija los límites entre políticas y procedimientos.

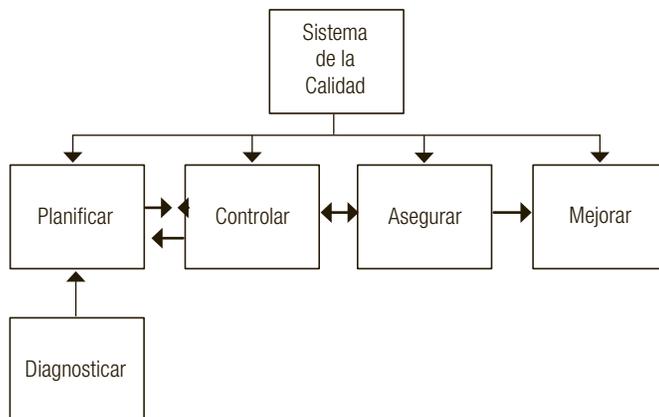
“Las políticas son normas rectoras mientras que los procedimientos constituyen el enunciado, punto por punto, de los detalles de su ejecución”.⁵

Teniendo en consideración estas puntualizaciones, la mayoría de los expertos en calidad coinciden en que la gestión de la TQM debe abarcar tres aspectos:

1. La planificación y el diagnóstico
2. El aseguramiento y control
3. La mejora

4 Atherton, Pauline, *Manual para Sistemas y Servicios de Información*, París, UNESCO, 1978. p.53.

5 *Ídem*. p.53.



Es decir, se precisa del diseño y puesta en marcha de una serie de acciones y actividades que nos permitan determinar los objetivos pretendidos por el sistema de calidad (*Planificación*), habiendo llevado a cabo un análisis previo de la situación real del sistema (*Diagnóstico*) cuya finalidad es alcanzar un conocimiento objetivo de la estructura organizativa de la calidad, de las responsabilidades del sistema y de los procedimientos y recursos disponibles para hacer frente a la gestión de la calidad (*TQM*). En este contexto habrán de definirse también aquellas actividades y técnicas que permitan la comprobación constante del cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos (*Control*), así como el de otras acciones planificadas dentro del sistema que proporcionen las medidas y la confianza necesarias para garantizar y cumplir con dichos requisitos (*Aseguramiento*). El resultado será la obtención de nuevos criterios y acciones que permitirán el aumento de la eficacia y del rendimiento de las actividades encaminadas a ofrecer nuevas ventajas añadidas tanto para el propio sistema como para los usuarios del mismo (*Mejora*).⁶

Es aquí donde una política de gestión de calidad podría ser considerada, en principio, como una herramienta para la mejora, para más adelante significar un compromiso y, por último, un objetivo estratégico.

6 Véase Norma UNE-EN ISO 8402.



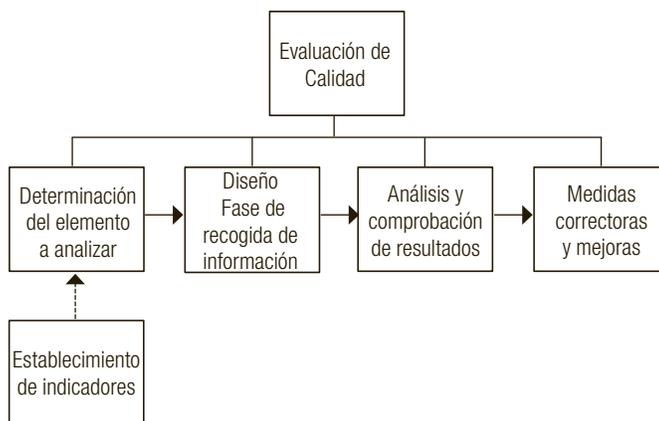
Gestionar esta política conlleva definir los requisitos en función de las características que deben ser observables y sometidas a la evaluación del usuario.

En este sentido no es extraño que en los últimos años haya crecido el interés por analizar y evaluar los sistemas de información para saber si están cumpliendo satisfactoriamente con su misión; es decir, incrementar su competitividad y dar mejor respuesta a las necesidades de información del usuario. El servicio no se puede contentar con ser eficaz en relación con los objetivos fijados, sino que tiene que ser pertinente en relación con las necesidades de sus usuarios. Los sistemas de control implementados en los organismos documentarios habrán de actuar, en consecuencia, con

“la finalidad de desarrollar una serie de procedimientos que los conduzcan a asegurar sus objetivos; a establecer normas para su buen funcionamiento; a analizar y dirigir el rendimiento de sus esfuerzos y actividades, y a poner en marcha las medidas oportunas que les permitan ajustar o

disminuir las posibles desviaciones que les separen del logro de dichos objetivos de calidad".⁷

A tenor de lo señalado es preciso manifestar que, en este contexto al que nos referimos, la evaluación no ha de entenderse como un mero proceso de "medición" de datos, ya sean éstos cualitativos o cuantitativos, sino, y como ya hemos dicho anteriormente, más bien ha de comprenderse como el proceso de determinación del "valor" de lo evaluado, y desarrollar acciones tales como "medir", "valorar", "indagar" y "mejorar". Serán, por tanto, los mecanismos de evaluación los encargados de dotar a los profesionales de la información de los métodos y las técnicas pertinentes para el desarrollo de todos los procesos de diagnóstico necesarios que harán posible el juicio acerca de la adecuación, la calidad, la organización y el beneficio del centro de información.⁸



7 Martínez Montalvo, Esperanza, "Evaluación de servicios de información y documentación", en *Estudios de Biblioteconomía y Documentación. Homenaje a la profesora M^a Rosa Garrido Arilla*, 2004, p. 127.

8 Véase Abad García, M^a Francisca, *Investigación evaluativa en Documentación*, Valencia: Universitat de València, 1997, pp. 23-29.

Dentro de estos sistemas, las políticas de gestión de la calidad vienen inducidas por los indicadores y se enmarcan en esas tres etapas que señalábamos: herramienta, compromiso y objetivo estratégico. Los indicadores deben ser pertinentes, dar información exacta; ser operativos; es decir, fáciles de establecer y de utilizar; consolidables y permitir su cuantificación, y ser económicos, esto es, rentables.⁹

Esta es la evolución deseable en la calidad de cualquier centro de información documental y sus políticas de gestión de calidad tendrán que orientarse en los procesos, productos servicios y el valor. El producto, es decir, la información ha de tener asumido un buen servicio. Conviene insistir en que deberíamos hablar de políticas que se impliquen con el proceso integral del centro de información.

En suma, estas políticas tomarán en cuenta las necesidades de los usuarios, la adecuación de los servicios y de los productos a esas necesidades, el plan de acción global, la planificación estratégica, los indicadores precisos, y la evaluación y optimización de las fases de funcionamiento.

Una de las tareas fundamentales de la gestión de la calidad pasa por definir los valores que se quieren incorporar en las partes del sistema de información; y, por tanto, por decidir las acciones que se deben realizar para potenciar esos valores.

Siguiendo a Brian Hall, los valores son las dimensiones que le confieren significado a una cultura, por tanto, la gestión de valores tiene que ver con la gestión de la cultura corporativa.¹⁰

Por ello entendemos que la medición es realmente un proceso de búsqueda de significado, es el modo de hacer explícito y poderoso lo tácito y escondido.

La medición de los valores hace que éstos pasen de ser algo que intuitivamente nos parece que conocemos, a convertirse en una experiencia compartida y consensuada. Como se sabe, los valores y los conocimientos provienen de la persona, pero la capacidad de cualquiera

9 Pinto Molina, María, "Gestión de calidad en Documentación", en *Anales de documentación*, n. 1, 1998, pp. 171-183.

10 Hall, Brian P. "Desarrollo y Gestión de valores en la Universidad". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LII, n. 161- Agosto 1997, pp. 227-250

aumenta en la realidad del equipo mediante los valores que tienen en común. Si a nivel de equipo se da una “valorización”, se puede crear un “valor añadido” para la organización. Se trata, pues, de hacer explícita la información tácita.

En definitiva, la política de la calidad en los centros de información documental debe comprometerse con los objetivos y la mejora continua del sistema de calidad; establecer un marco de referencia para la determinación y revisión de los objetivos de calidad; ser comunicada y entendida dentro del servicio de información, y ser evaluada para su continua adecuación a los cambios generados.

Como último punto, queremos hacer una reflexión acerca de uno de los componentes esenciales, que no sólo forman parte del sistema de la calidad sino, además, del que va a depender, en gran medida, la obtención de los resultados de la calidad deseada en las organizaciones e instituciones que nos preocupan: nos referimos al papel que habrá de desempeñar y al alcance que tendrá el personal de los servicios de información y documentación en el diseño de las políticas de gestión de la calidad, en particular, y a la obtención de los beneficios deseados, en general.

Los centros de información y documentación, independientemente de los factores externos que influyan en su funcionamiento, poseen su propia cultura empresarial y su propia filosofía de vida, es decir, se comportan de acuerdo con un conjunto de normas determinado, y poseen valores compartidos y una forma de entender que definen el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en ellos.

Evidentemente esta forma de entender y de actuar influye directamente en la decisión de cómo llevar a cabo la implementación del sistema de calidad y, por ende, en la determinación de todos sus componentes.

Pero también es obvio, que las nuevas exigencias requeridas por la necesidad de alcanzar la calidad total en este tipo de servicios habrán de pasar por una manera diferente de entender la explotación y el aprovechamiento de sus recursos, comenzando, entre otros, por los recursos del personal.

La formulación de diferentes líneas de actuación que permitan la determinación de procedimientos adecuados para la consecución de

los objetivos de calidad, independientemente de la estrategia o de la estructura utilizada, habrá de pasar por esta nueva forma de entender la obtención de resultados y por una forma diferente de diseñar las políticas de calidad en general y los recursos humanos en particular, entendiendo a éstos no sólo como el personal del centro sino también a los usuarios tanto internos como externos. Políticas que habrán de canalizar, entre otros, los objetivos humanos de la calidad, las líneas de participación y cooperación, los recursos de motivación, las estrategias de formación, las habilidades y los criterios de selección, y los obstáculos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad García, Ma Francisca, *Investigación evaluativa en Documentación. Aplicación a la Documentación Médica*. Valencia, Uniersitat de València, 1997.
- Atherton, Pauline, *Manual para Sistemas y Servicios de Información*, París, UNESCO, 1978. p.53.
- Domingo, José de; Arranz, Alberto, *Calidad y Mejora continua*. San Sebastián, Ed. Donostiarra, 2000.
- García Bravo, Daniel, *El sistema de información en la empresa: conceptos para la Dirección*. Murcia, Universidad de Alicante, 1992.
- Hall, Brian P, “Desarrollo y Gestión de valores en la Universidad”, en *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LII, n. 161-Agosto 1997, pp. 227-250
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración. Una Perspectiva Global*. 11ª.ed. México, McGraw-Hill, 2001. pp.130-131

Políticas de gestión de calidad en los centros de información...

- Martínez Montalvo, Esperanza. “Evaluación de servicios de información y documentación”, en *Estudios de Biblioteconomía y Documentación. Homenaje a la profesora María Rosa Garrido Arilla*, Madrid, 2004, pp. 127-133
- Peña, Daniel, “La mejora de la calidad en la Educación: Reflexiones y experiencias”, en *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LII, nº161, 1997, pp. 207-226
- Petrick, Joseph A.; Furr, Diana S., *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000, 2003
- Pinto Molina, María, “Gestión de calidad en Documentación”, en *Anales de documentación*, n. 1, 1998, pp. 171-183
- Puchol, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid-Buenos Aires, 2005, 6ª ed.
- Velasco Sánchez, J.: Campins Masriera, J.A., *Introducción a la gestión de la calidad. Generalidades y control estadístico. Teoría y práctica*. Madrid, Pirámide, 2005.