

**CRITERIOS DE CALIDAD TOTAL EN LA BIBLIOTECA
SEGÚN EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM)**

María Pinto

Catedrática Facultad Biblioteconomía y Documentación Universidad de Granada

E-mail: mpinto@platon.ugr.es

Resumen Informativo

Análisis de los principios definitorios de la Gestión de Calidad Total (TQM) y su aplicación a la Biblioteca, siguiendo los nueve criterios del Modelo Europeo de Gestión de Calidad (procesos, liderazgo, recursos, gestión del personal, política y estrategia, satisfacción del cliente, resultado empresarial, satisfacción del personal e impacto social).

Palabras clave

Gestión Calidad Total- Biblioteca / Modelo Europeo Calidad- Criterios.

Sumario

Introducción. Gestión de Calidad Total. El Modelo Europeo para la Gestión de Calidad. Medios para la Calidad. Resultados de la Calidad. Conclusiones.

INTRODUCCIÓN

Aunque la terminología pueda resultar extremadamente cambiante, gran parte de los principios y actividades relacionadas con la *Gestión de Calidad* en las Bibliotecas esta sólidamente fundada en logros de un pasado a veces lejano como son, entre muchos otros, las medidas de rendimiento, una tradición de exquisito trato al cliente y la consiguiente satisfacción de este. Por ello es difícil valorar hasta que punto las *Bibliotecas* han adoptado la *Gestión de Calidad*, asunto sobre el que flota una plétora de literatura pero poca evidencia de progreso. El problema de fondo desde una perspectiva de Calidad sigue residiendo en el hecho de que la Biblioteca es un organismo dual, proveedor y cliente, de producción y de prestación de servicio, y a veces ambos factores se entremezclan y confunden, dificultando su análisis y consiguiente mejora.

La práctica de la *Gestión de Calidad* en el entorno bibliotecario varía entre las distintas entidades no mucho más de lo que pueda ocurrir en otros sectores, pudiéndose observar como mientras algunas Bibliotecas tienen un marcado perfil con una bien documentada iniciativa de Calidad, otras no hacen nada porque lo consideran algo caro e inapropiado, aunque incluso estas últimas es muy probable que estén utilizando aspectos de la *Gestión de Calidad* bajo otras denominaciones. La aplicación de estos métodos a la práctica existente en la mayoría de las *Bibliotecas* genera algunos problemas que podemos sintetizar en los siguientes:

- Aparente incoherencia conceptual y terminológica.

- Transferencia de la *Gestión de Calidad* al contexto de una industria de servicio desde una industria base de manufacturación.
- Falta de adiestramiento en las técnicas de Gestión de Calidad.
- *Costo aparentemente alto* del desarrollo de las iniciativas de Calidad.
- *Dificultad para medir* la Calidad.
- *Mala prensa*, que presenta la Calidad como una panacea e incluso una *novedad pasajera* que puede ser ignorada, cuando es obvio que se trata de un largo camino.

La década de los ochenta se ha caracterizado en el entorno bibliotecario, por un pronunciado crecimiento de la producción documental, un aumento del coste de los documentos originales y de los recursos humanos y una progresiva disminución de las partidas presupuestarias, con el consiguiente empobrecimiento para afrontar tanto los gastos de expansión y mantenimiento de las colecciones como de crecimiento de plantilla. De ahí que el reto de la Biblioteca del nuevo milenio sea responder, dentro de estas limitaciones reales, a las necesidades y expectativas del universo de usuarios/clientes mejorando los servicios y las prestaciones sin valor económico añadido. Además, los servicios bibliotecarios se encuentran sometidos a un importante proceso de cambio como consecuencia de la aplicación de modelos más dinámicos e integrados de organización y de la adopción de una filosofía de gestión centrada en la competencia, la eficacia, la eficiencia y el rendimiento.

Gestión de Calidad Total (TQM)

El objetivo general que justifica nuestra propuesta es la reflexión sobre una determinada *infraestructura conceptual* que favorezca la adopción en la Biblioteca de los principios de *Gestión de Calidad Total* (TQM) de un modo sencillo y coherente. Tanto desde una perspectiva de *organización* como desde un punto de vista *empresarial*, la Biblioteca podrá servirse de este paradigma, TQM, basado en un *objetivo* (mejora continua), tres *principios* (enfoque hacia el cliente, proceso de mejora e implicación total) y seis *elementos de apoyo* (liderazgo, educación - adiestramiento, estructura de apoyo, comunicaciones, reconocimiento - recompensa, y medida). Características clave son la mejora de Calidad como modo de vida, la colaboración con suministradores y clientes, el reconocimiento de los clientes internos, la identificación de los indicadores de rendimiento, la participación de los empleados, la prioridad de los grupos de trabajo, la eliminación de barreras internas y la simplificación y normalización de procesos y procedimientos. TQM es una aproximación sistemática y *holística* a los problemas de gestión de las organizaciones en la que el total supera a la suma de las partes. Sin que se trate de una meta en sí misma, los compromisos con TQM deben ser a largo plazo y a lo ancho de toda la organización bibliotecaria.

En el centro de gravedad se encuentra la *Satisfacción del Cliente*, objetivo prioritario de cualquier empresa que pretenda ofrecer Calidad. Dicha satisfacción es mejor comprendida como una reacción emocional al servicio/producto bibliotecario, a pesar de las muchas investigaciones

empíricas que tienden a las medidas no afectivas, basadas mas en la satisfacción de determinadas necesidades que en la satisfacción de las personas. En cualquier caso el ingrediente *emocional* resulta fundamental para el estudio de los aspectos relacionados con la Calidad: la satisfacción es una *emoción* y una *reacción* en la que las *expectativas* juegan un papel crucial, de tal modo que una discusión sobre la satisfacción y su formación debe también incluir una discusión sobre las *expectativas*, sus tipos y su formación¹.

Objetivo primordial de este trabajo es facilitar a las empresas bibliotecarias de cualquier índole y tamaño un *instrumento que permita PLANIFICAR, AUTOEVALUAR e incluso COMPARAR sus niveles de Calidad* de un modo sencillo y amigable. Para ello nos serviremos de un modelo fácil y sobre todo fiable, el *Modelo de Excelencia Empresarial* de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) *European Foundation for Quality Management*, que ha sido ampliamente aceptado en numerosos entornos de información y de servicio, y sin duda refleja mejor que otros el marco cultural europeo en que nos movemos. El modelo, que constituye la base de los Premios Europeo y algunos Nacionales de Calidad, permite a cualquier Biblioteca la Autoevaluación de un modo standard reconocido internacionalmente, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora y midiendo su propio progreso. La Autovaloración permite a la Biblioteca, grande o pequeña, revisar de un modo exhaustivo, sistemático y reglado sus actividades y sus resultados utilizando un riguroso modelo para:

- Identificar los puntos fuertes de la organización, tanto en las operaciones llevadas a cabo como en los resultados obtenidos.
- Identificar las operaciones que necesitan mejora.
- Medir los progresos experimentados.

Complemento de la Autoevaluación es la *Comparación cuantificada* de la Biblioteca consigo misma y con el rendimiento de otras Bibliotecas de similares características. Facilitadas la Autoevaluación y la Comparación como punto de partida obligado en cualquier procedimiento relacionado con la Calidad Bibliotecaria, estaremos en condiciones de Planificar el futuro de nuestras Bibliotecas, para lo cual este Modelo de Excelencia Empresarial, cuya filosofía es holística, está perfectamente capacitado.

EL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTION DE CALIDAD (EFQM): criterios de evaluación bibliotecaria

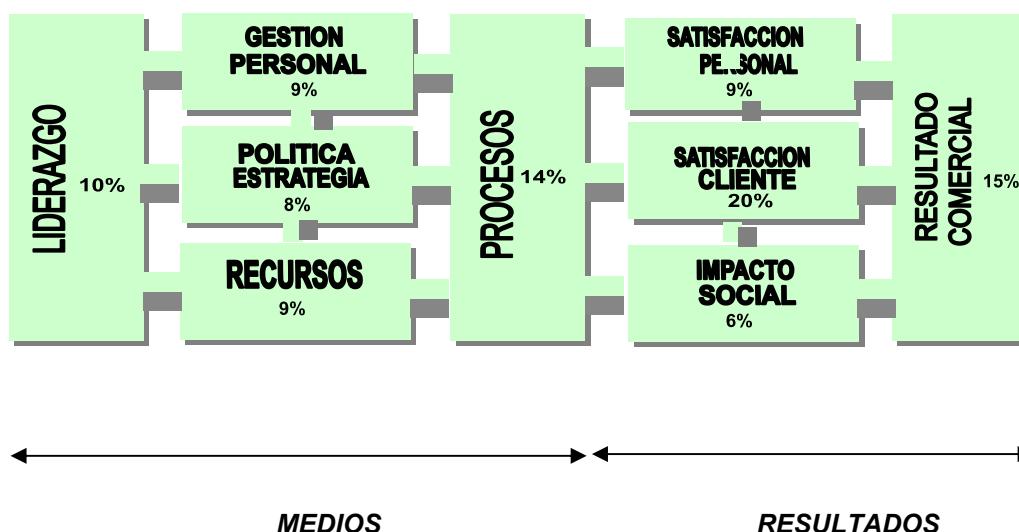
Podríamos decir que las empresas de *excelencia* tienen ciertas características comunes²:

- altos rendimientos
- crecimiento consistente y planificado
- anticipación al cambio y aprovechamiento del mismo
- integración de las personas e identificación con la organización
- práctica de la calidad y la innovación en el diseño de procesos y servicios
- filosofía de calidad y valores bien definidos

- estructura y estilo de gestión flexibles y sencillos

Basado en una aproximación a la calidad del tipo TQM, el *modelo* es útil para cualquier organización del sector Biblioteconómico-Documental que pretenda introducir, desarrollar y controlar una cultura de Calidad. Esencialmente, nos dice que la Excelencia Empresarial depende de nueve factores entrelazados, cinco de los cuales constituyen el instrumental de la Calidad a los que denominaremos *Medios para la Calidad*, y los cuatro restantes son las consecuencias de la política de Calidad adoptada, a los que denominaremos *Resultados de la Calidad*. Tan importantes son los unos como los otros, los *medios* como los *resultados*, pues unos buenos medios con unos malos resultados o unos buenos resultados basados en unos medios deficientes no colmarían las pretendidas aspiraciones de Excelencia. Si tratamos de integrar estos nueve ingredientes en un solo párrafo que nos permita intuir el alcance del Modelo podríamos decir que las *satisfacciones del cliente* (1) y del *personal* (2) así como el *impacto en la sociedad* (3) de una determinada empresa, se consiguen mediante una *política estratégica* (4) desarrollada por un *líder* (5) que *gestione adecuadamente el personal* (6), *los recursos* (7) y *los procesos* (8), pues todo ello conducirá irremisiblemente a la excelencia en el *resultado empresarial* (9). La Excelencia de la Biblioteca es el resultado de la integración de estos *nueve ingredientes fundamentales* cuya presencia en cualquier organigrama de planificación bibliotecaria resulta imprescindible. El Rendimiento Global de la Biblioteca de acuerdo con los nueve criterios de planificación, autoevaluación o comparación aquí establecidos se expresará mediante la suma de la puntuación asignada a cada uno de ellos, que no son compartimentos estancos sino entrelazados a modo de “vasos comunicantes” permitiendo a su través el flujo de Calidad de la Biblioteca. La máxima puntuación asignable a cada uno de las variables implicadas en la calidad global de la Biblioteca se expresa en el cuadro adjunto. Tales *criterios* se agrupan en dos apartados (*Medios y Resultados*), cada uno de los cuales contribuye equitativamente (50 %) a la valoración total. Y mientras los *resultados* indicarán lo que la Biblioteca ha conseguido y está consiguiendo, los *medios* nos darán una idea precisa del modo en que se está operando para alcanzar tales logros. Resulta evidente pues que en la búsqueda de ese ansiado grado de Excelencia para la empresa bibliotecaria, tan importantes son los *medios* empleados como los *resultados* obtenidos. Una manera de interpretar la estructura/diagrama propuesta consiste en leerla de derecha a izquierda, pudiéndose así comprobar que se trata *de actividades y conceptos enlazados* cada uno de los cuales posee su propio valor en el conjunto. La importancia de este esquema es grande: por un lado, permite definir con toda precisión las variables implicadas en el fenómeno de la Calidad; por otro, asigna a cada una de ellas un valor porcentual que las dota de una importancia relativa en el conjunto. Como ya hemos apuntado, por su naturaleza holística, todas ellas son condición necesaria para la

	Calidad		Total.
--	---------	--	--------



CRITERIOS DE CALIDAD TOTAL SEGÚN MODELO EUROPEO

Aunque la descripción del Modelo Europeo que proponemos plantea en sus *directrices* una doble vertiente distinguiendo entre empresas *públicas* y empresas *privadas*, no vamos a descender aquí a tal extremo, y haremos una exposición global de carácter integral que sea válida para ambos tipos de institución.

Diferenciaremos pues los medios (5 variables) de los resultados (4), y en cada una de estas selecciones plantearemos una secuencia expositiva en función de la importancia relativa de cada una de las variables.

MEDIOS para la Calidad

1 **PROCESOS (14%)**

Ni que decir tiene que en el campo conceptual de los *Medios para la Calidad* los PROCESOS han ocupado tradicionalmente un lugar de privilegio, hasta tal punto que alguna propuesta teórica sobre Calidad concede a los *procesos* una importancia casi exclusiva, asumiéndose la idea de que la clave de la Calidad radica fundamentalmente en los Procesos. En cualquier caso, su importancia relativa como ingrediente clave en la coctelera de la Excelencia Empresarial está fuera de toda duda. Y este comentario es perfectamente válido para el entorno *bibliotecario* en que nos desenvolvemos, máxime si tenemos en cuenta las propiedades específicas de los procesos, productos y servicios de la Biblioteca.

El Modelo de Excelencia que proponemos se preocupa de cómo la Biblioteca *identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos*. Una Biblioteca de Calidad debe aspirar a:

- Identificar los procesos que son clave para el éxito empresarial

- Gestionarlos sistemáticamente
- Revisarlos y fijar objetivos de mejora
- Mejorarlos utilizando la innovación y la creatividad
- Evaluar los beneficios

En un contexto TQM hablar de *procesos* implica tener que aludir forzosamente no solo a *productos* sino también a *servicios*, pues no existe una frontera claramente delimitada entre estos tres elementos de los sistemas de producción y servicio, frontera que es mucho más sutil y a veces inapreciable en el caso de los sistemas bibliotecarios. A grandes rasgos podemos afirmar que mientras un *proceso* es una actividad de valor añadido, un *producto* es el resultado acabado de un proceso y un *servicio* es un proceso que consta de una serie de actividades regidas por la conducta y actitudes de las personas implicadas (Senlle, 51). En el entorno bibliotecario la prestación de un *servicio* es considerado como parte de un proceso con participación del cliente, que puede ser visto como un co-productor, casi como un empleado de la Biblioteca. En cualquier caso, y admitiendo que *procesos*, *productos* y *servicios* son realidades distintas que se entremezclan y confunden en virtud de la habitual dependencia del servicio con respecto al producto en que se basa, hemos de reconocer que gozan de bastante autonomía funcional, sobre todo a la hora de controlar su Calidad. Si tenemos en cuenta que la Biblioteca combina la producción de bienes (*catálogos*, *índices*) con la prestación de servicios, comprenderemos la necesidad de aplicar *Programas de Calidad* no solo como instrumento de diseño y sistema de control para que el producto fabricado cumpla unas especificaciones técnicas precisas sino también como método de actuación en las relaciones profesional/cliente, pues debemos ser conscientes de que los servicios se prestan con el ingrediente fundamental de las diferencias humanas individuales.

Es conveniente incorporar al desarrollo de los procesos la voz del cliente, para lo cual se utiliza un procedimiento conocido como QFD (*Despliegue de la Función Calidad*), que despliega las expectativas del cliente para transformarlas de un modo matricial en características del producto/servicio, manifestándose también la prioridad que los clientes dan a algunas de estas características.

Restringidos al entorno bibliotecario, hemos de destacar la importancia de los siguientes tipos de procesos:

- ***Procesos de gestión administrativa***

Aglutinan todos los aspectos relacionados con el aprovisionamiento y suministro de documentos a la Biblioteca, así como las tareas referentes a la tramitación de pedidos, verificación de facturas, reclamaciones a proveedores. En estos procesos la Biblioteca actúa fundamentalmente como cliente. De cara a su optimización sería conveniente la existencia de un negociado que permitiera centralizar las tareas de administración y suministro, con el consiguiente ahorro de tiempo, normalización del material, previsión de necesidades y reparto

equilibrado de los recursos.

- **Procesos Técnicos**

Abarcan el conjunto de actividades relacionadas con el tratamiento del documento y la puesta a punto mediante el uso de los canales de circulación apropiados. Destacaremos el proceso de *adquisición o selección de documentos, que exige una buena planificación y unos conocimientos adecuados para integrar* la voz del experto, del bibliotecario y del usuario. Y las operaciones de catalogación y clasificación con el fin de crear instrumentos accesibles (catálogos o bases de datos) y normalizados. En este sentido, será de gran utilidad la elaboración de un *Manual de Procedimientos Técnicos*, preciso y detallado que describa la metodología de aplicación de los distintos aspectos técnicos de las Reglas de Catalogación, así como los niveles de detalle e incidencias, estilo para la introducción de datos, grado de automatización de estos procesos internos.

Para obtener datos de estos procesos, no sería necesario medir todas las operaciones o unidades de producción, pues podríamos utilizar muestras representativas³. De entre los posibles atributos de Calidad sobresalen la precisión en la recogida de los datos, la legibilidad de la información, el tiempo empleado en el proceso, la pertinencia en la selección de información, el grado de exhaustividad de la clasificación o el nivel de destreza y perfección en el desarrollo de estas actividades.

- **Procesos de difusión y acceso a la colección**

Son procesos relacionados con el aspecto funcional de la Biblioteca, esto es el acceso a los fondos y la prestación de servicios a los usuarios/clientes. La gestión del servicio de préstamo en una Biblioteca manifestado en el proceso pregunta - respuesta es de naturaleza *cíclica* pues empieza con el acceso al servicio, la concreción de las necesidades de información y su materialización para terminar con la prestación y los resultados del servicio e *interactiva*, al suponer una transacción de información personalizada entre bibliotecario y cliente. También sería de utilidad la elaboración de un *Manual de Procedimiento de Uso* con las recomendaciones necesarias para el conocimiento, manejo y aprovechamiento de los recursos informativos.

2 **LIDERAZGO (10%)**

Entendemos por *liderazgo* el comportamiento del individuo o grupo responsable de la dirección bibliotecaria en pos de una cultura de *Gestión de Calidad Total* que salpique a todos los rincones de la Biblioteca. El líder (persona o equipo) debe inspirar, apoyar y promover tal cultura, y para ello:

- Demostrará visiblemente su compromiso con una cultura de Gestión de Calidad Total. En este sentido asumirá y/o elaborará el *Reglamento de la Biblioteca*, como marco normativo y

elemento de control para valorar los objetivos y metas de la Biblioteca.

- Apoyará la implicación de todos los integrantes de la Biblioteca en la mejora continua de la Calidad, proporcionando recursos y asistencia adecuados.
- Se comprometerá con clientes, proveedores y otras organizaciones externas, escuchándoles y facilitando la innovación⁴.
- Reconocerá los esfuerzos y logros del personal.
- Articulará mecanismos de relación fluida entre los responsables del servicio y sus componentes (creación de órganos, desarrollo de métodos de comunicación apropiados, trabajo en equipo, trabajo por objetivos), estimulando las relaciones humanas, auténtico resorte para la implantación de Sistemas de Calidad.

Lograr la *excelencia* en una Biblioteca no es cuestión de fórmulas magistrales ni de modas, tratándose más bien de un proceso de reeducación que debe partir de los propios individuos, y en particular de la excelencia de los responsables de la dirección. En el plano personal el líder tendrá que desarrollar su inteligencia inter e intrapersonal, fundamentada la primera, en su aptitud para las relaciones y en la capacidad de resolver problemas; y la segunda, en el conocimiento de los propios sentimientos para orientar la conducta. De esta manera, además de desarrollar la metacognición o toma de conciencia acerca de los propios procesos mentales ejercerá determinadas habilidades emocionales desplegada en estos aspectos⁵: 1) dominio y control de las propias emociones; 2) capacidad de motivación y de creatividad; 3) empatía, que permite al profesional bibliotecario sintonizar con las señales sociales sutiles de sus usuarios/clientes para saber qué necesitan o qué quieren; y 4) control de las relaciones sociales, basado en el desarrollo de la eficacia interpersonal.

La consecuencia inmediata de este despliegue es el impacto positivo que provoca en el usuario/cliente favoreciendo un buen nivel de sincronía en la interacción demanda de información y respuesta.

3 **RECURSOS (9%)**

El Modelo Europeo de Calidad se refiere en este apartado de *recursos* a como la organización bibliotecaria gestiona (planifica, utiliza, conserva) de un modo eficaz y eficiente los recursos

- *financieros* (presupuesto)
- *informativos* (colección)
- *humanos* (proveedores, personal, clientes)
- *materiales* (infraestructura)

Como en toda industria de servicios, la prioridad de los *recursos humanos* es un hecho incuestionable, pudiéndose asegurar que la persona (proveedor, personal, cliente) es el recurso clave de la Biblioteca, y hasta tal punto es esto así que determinadas carencias en los recursos

de tipo financiero, informativo o material pueden ser superadas mediante unos recursos humanos excelentes. Por el contrario, una Biblioteca con excelentes recursos financieros, informativos y materiales puede hacer aguas por su falta de Calidad en lo que a recursos humanos se refiere.

- **FINANCIEROS** (Presupuesto)

Potenciar la autonomía de la Biblioteca como un único centro de gasto, de manera que pueda elaborar un plan de acción económica teniendo en cuenta las necesidades reales y potenciales.

- **INFORMATIVOS** (Colección)

Definición de un programa integrador que desarrolle la colección, que tenga en cuenta los criterios del profesional y las expectativas/necesidades de los usuarios. Fomento y aprovechamiento de los recursos informativos en red, de las bases de datos electrónicas. Diseño de programas de expurgo, reubicación y preservación de documentos.

- **HUMANOS** (proveedores, personal, clientes)

Es importante establecer programas de promoción en las distintas categorías laborales, diseñando planes de formación continua, y teniendo en cuenta que la plantilla sea adecuada en relación al número de usuarios, puntos de servicio, horas de funcionamiento y áreas de trabajo.

- **MATERIALES** (Infraestructura)

Planificación espacial y funcional de las instalaciones bibliotecarias a medio y largo plazo teniendo en cuenta las sugerencias de bibliotecarios y usuarios. Equipamiento y mejora constante de los recursos informáticos.

4 **GESTION DEL PERSONAL (9%)**

Este criterio de calidad se refiere a como la Biblioteca desarrolla todo el potencial de su *personal* en aras de una mejora continua de la organización. Para ello es importante que

- Se planifiquen y mejoren los recursos humanos.
- Se mantengan y desarrollen las capacidades humanas mediante formación y entrenamiento.
- El personal esté de acuerdo con los objetivos y periódicamente se revisen rendimientos.
- Todo el personal esté implicado, facultado y reconocido en el proceso de mejora continua.
- El personal y la organización tengan un dialogo efectivo.

Por consiguiente, la Biblioteca debe proporcionar al personal la formación adecuada no solo en el *saber hacer* sino también y sobre todo en el *saber ser*, potenciando actitudes,

motivaciones, comportamientos, percepciones y relaciones, e impulsando el concepto de autonomía, responsabilidad y compromiso entre sus miembros, para que participen desde los distintos puestos de trabajo en aras de conseguir un alto grado de excelencia.

Será necesaria la definición de una *Política de Personal* clara, que establezca el *grado de formación apropiado* (1), la *adecuada asignación de funciones y niveles de responsabilidad* (2) y el desarrollo de *planes de formación integrales* (3) acordes con la política global del centro. Se planificarán los movimientos del personal, los aumentos de salario y los programas de formación y perfeccionamiento. Y puesto que la Calidad de la Biblioteca depende también de la forma en que los empleados desarrollan sus tareas, se analizará regularmente el rendimiento del personal. Se trata de un conjunto de actividades con el objetivo de observar, medir e influenciar el rendimiento de los empleados. La *evaluación del rendimiento del personal* pretende la eficiencia y la eficacia desde las perspectivas individual y de organización.

5 **POLITICA Y ESTRATEGIA (8%)**

Un factor clave, sobre todo porque se sitúa en el origen del organigrama de la Calidad, es el establecimiento de una política de *Planificación Estratégica* clara y concisa, que defina la *Misión* de la *Biblioteca*, es decir el *papel global del centro* como empresa de producción y de servicio informativo-documental. La Misión debe desplegarse en *Metas*, o *amplia declaración de fines*, *Objetivos* específicos de cada meta y *Estrategias*, o acciones concretas necesarias para lograr esas metas y objetivos previamente establecidos. La *Planificación Estratégica* no es una actividad intelectual, sino más bien un proceso integral, evolutivo y continuo en el que se formulan y aplican las metas, objetivos y estrategias de la organización. La *Biblioteca Excelente* a que aspiramos, en consonancia con una *Misión* perfectamente definida, deberá elaborar un *Plan Estratégico de Calidad* (Misión, Metas, Objetivos, Estrategias) que conlleve el correspondiente cambio cultural en todos los ámbitos del centro, adoptando la mejora continua como actitud y el enfoque al cliente/usuario como estrategia. De esta manera la Calidad pasaría a ser, más que un *costo añadido*, un *valor añadido* al producto o servicio suministrado, convirtiéndose en un factor de ahorro que garantizaría la competitividad y supervivencia de la Empresa Bibliotecaria.

La Planificación Estratégica se plasmará en el *Reglamento de la Biblioteca* y deberá:

- Basarse en el concepto de Calidad Total ⁶
- Fundamentarse en una base de datos relevante y exhaustiva
- Estar en consonancia con los Planes Empresariales
- Comunicarse a lo largo y ancho de la Biblioteca
- Revisarse y mejorarse continuamente

Y en el Manual de Calidad que contemplará:

- El compromiso firmado de la organización con la Calidad
- Relación de responsables de mantenimiento del programa

- Descripción de los mecanismos y procedimientos necesarios para conseguir el objetivo final de la calidad

Este es el mejor modo de relacionar e integrar la Biblioteca en un entorno cambiante, con sus limitaciones y posibilidades correspondientes. Un problema importante en la Planificación Estratégica Bibliotecaria se origina al valorar los datos de partida, base para las posteriores tomas de decisiones y establecimiento de mejoras en el Servicio. Lo normal es que se registren regularmente los datos relativos a locales, equipamiento, presupuesto, actividades, colecciones y procesos. Pero estos datos cuantitativos, aunque son sumamente importantes, obvian aspectos tan relevantes para el servicio bibliotecario como son el rendimiento de las colecciones o la satisfacción de los usuarios.

En cualquier caso, la participación del *personal* en la definición de la Política Estratégica del Centro es un asunto fundamental, como tendremos ocasión de comprobar.

RESULTADOS de la CALIDAD

1 SATISFACCION DEL CLIENTE (20%)

La *satisfacción del cliente* es el auténtico núcleo o motor de la Calidad, su origen y también su destino final y definitivo, su razón de ser más universal, pudiéndose asegurar que las más diversas propuestas sobre Calidad surgidas a lo largo y ancho de nuestra geografía occidental tienen un punto de encuentro o convergencia en la satisfacción del usuario o cliente de las organizaciones. El mayor patrimonio de una Biblioteca, como de cualquier otra empresa, es su clientela, pues sin ella lo demás no tiene sentido. No nos extrañemos pues que la importancia relativa de que esta variable de Calidad sea la mayor (20%) de entre los nueve criterios tenidos en cuenta en el Modelo Europeo que nos ocupa.

El estudio de la Satisfacción del Cliente nos permitirá saber lo que la Biblioteca está consiguiendo en relación con la satisfacción de sus clientes externos, para lo cual es necesario conocer:

- La opinión que tienen dichos clientes de los productos y servicios suministrados.
- Las medidas adicionales que se toman en relación con la satisfacción de tales clientes.

Un buen servicio a los usuarios/clientes es un resorte clave en la *planificación estratégica* de una Biblioteca, pues está ligado a su supervivencia y a su rendimiento como organización, si bien hemos de reconocer las dificultades para lograr el equilibrio entre las necesidades de la Biblioteca y las de sus clientes.

Ante el aumento de la competitividad y globalización de los distintos sectores de la economía, la Unión Europea en el ámbito institucional está trabajando para desarrollar en los

países miembros el *ÍNDICE EUROPEO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*, con el fin de facilitar a las empresas instrumentos para conocer la opinión de sus clientes, tanto en términos absolutos como relativos a la competencia del sector. Este Índice constituirá una herramienta fundamental para la toma de decisiones sobre *planificación estratégica*, como nos indican los excelentes resultados obtenidos en Suecia (desde 1989), Alemania (1992), y USA (1994). De hecho durante el presente año está previsto que los países europeos (entre ellos España) participen en un Proyecto Piloto denominado *Programa EURIX* para la implantación del mencionado *Índice de Satisfacción del Cliente* cuyo objetivo primordial es conocer su grado de satisfacción de un modo exhaustivo: a lo largo del tiempo y a distintos niveles de agrupación (consumidores, compañías de un sector...).

En opinión de Dumont⁷, tres son los elementos que permiten evaluar el grado de satisfacción del cliente en la Biblioteca: 1) lo que el cliente quiere; 2) lo que la Biblioteca ofrece; y 3) la diferencia entre la oferta y la demanda, que indica las mejoras a realizar y las acciones a emprender. El análisis de la *satisfacción* podrá afectar al conjunto de servicios y productos de la Biblioteca o solo a una parte según la *política estratégica* establecida. Así podrá referirse solo al *servicio* (horario, ergonomía), a la *unidad de referencia* (acceso a la información, forma de transmisión de la información, calidad), a la *colección* (cobertura, pertinencia, agilidad en el tratamiento) y a los *servicios o productos* ofrecidos (préstamo, catálogos, bases de datos).

El vasto trabajo desarrollado en el sector para medir la *satisfacción* del usuario ha sido más bien decepcionante, en parte porque las medidas globales de *satisfacción* raramente apuntan el camino a la acción para conseguir mejoras. Por otro lado, es muy difícil cuantificar de un modo reproducible los aspectos "suaves" de la satisfacción o la relación existente entre esta y la demanda⁸. En todo caso, hemos de reconocer que tan solo la redefinición y ampliación del término cliente/usuario permitiría lograr los objetivos de TQM.

Resulta totalmente necesario, mediante cuestionario o cualquier otro procedimiento de evaluación, conocer el grado de satisfacción de los usuarios en cuanto al uso de los servicios, prestaciones, trato personalizado, fondos, instalaciones. De esta manera podríamos determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles para establecer áreas de mejora y propuestas de actuación concretas.

En relación con la satisfacción del cliente, único modo de medir la calidad en el servicio prestado, es necesario determinar las *características* de las exigencias detectadas por el cliente que se puedan evaluar, o medir. Tales características pueden ser (Senlle, 62):

- *Cuantitativas*: retrasos, tiempos de espera, número de visitas para resolver un problema, tiempos de entrega.
- *Cualitativas*: condiciones ambientales, cortesía, amabilidad, confianza, seguridad del servicio.

- *De servicio*: duración del proceso desde la solicitud hasta la finalización del mismo, capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio, elementos complementarios, sistema de reclamaciones, comunicación proveedor-profesional-cliente, competencia de las personas, fiabilidad del servicio y satisfacción mutua alcanzada.

La medición de las características se puede llevar a cabo empleando una *metodología* diversa en función de los aspectos tenidos en cuenta:

- *Estadística*
- *Temporal*: tiempo de espera (tiempo promedio de atender una petición es de 20 minutos), demoras
- *Por eficacia*: el servicio es útil, se resuelve la necesidad de información
- *Por actitudes*: amabilidad, cortesía,
- *Por conductas observables*: rapidez, lentitud, cualificación, competencia
- *Por comparación*: precio, prestaciones en relación con otras Bibliotecas similares
- *Por grado de satisfacción del cliente*: muy, medianamente satisfecho, insatisfecho.
- *Economía*: Costo
- *Por los clientes que se pierden*
- *Por el análisis de las quejas*

Cada Biblioteca, de acuerdo con sus características, filosofía, productos, etc., podrá emplear los elementos de medida acordes con el *plan estratégico* previsto.

2 **RESULTADO EMPRESARIAL (15%)**

El concepto *Resultado Empresarial* es bastante amplio y complejo, refiriéndose a lo que consigue la *Biblioteca* en relación con sus objetivos comerciales planificados y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todo el que tenga un objetivo financiero en la Biblioteca.

Se necesita evidencia de:

- Medidas financieras del rendimiento de la Biblioteca
- Medidas adicionales del mismo

3 **SATISFACCION DEL PERSONAL (9%)**

Se refiere a lo que la *Biblioteca* está consiguiendo en relación con la satisfacción de su personal. Se necesita evidencia de:

- La percepción de la Biblioteca que tiene el personal

- Medidas adicionales relativas a la satisfacción del personal

Aunque la *gestión de calidad* se ha concentrado tradicionalmente en el cliente/usuario, el *modelo europeo* propuesto amplía este concepto incluyendo a todas aquellas personas que tienen interés en la organización y en sus actividades. También los individuos que trabajan para una Biblioteca (*el personal*) son sus clientes/usuarios y consiguientemente forman parte de la cadena de Calidad.

Cuando en la Biblioteca el énfasis se pone en las nuevas tecnologías de la información, puede resultar tentador no evaluar los servicios de información mas que en términos de rendimiento de los medios técnicos que se ofrecen a los usuarios. No obstante, la calidad (y la cantidad) de los servicios de información y el rendimiento global de una Biblioteca dependen igualmente del modo en que los empleados cumplen sus tareas⁹.

Sería conveniente establecer indicadores y mecanismos de medición que facilitaran información acerca del personal bibliotecario en aspectos relacionados con su eficacia y eficiencia, el reconocimiento de esfuerzos y méritos, su nivel de motivación, ya sea basados en criterios económicos o de promoción. Se potenciará el trabajo compartido implicando a todo el personal de la organización.

4 IMPACTO SOCIAL (6%)

Que está consiguiendo la Biblioteca en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad. Ello incluye la percepción de la aproximación de la Biblioteca a la calidad de vida, el entorno y la conservación de los recursos globales, y las propias medidas internas de efectividad, así como sus relaciones con las autoridades y organismos que afectan y regulan la actividad bibliotecaria.

Necesitamos planificar, evaluar y mejorar:

- Percepción social de la Biblioteca
- Medidas adicionales del impacto social de la misma

CONCLUSIONES

De lo expuesto podemos inferir que las aportaciones verdaderamente interesantes de la *Calidad* y la *Excelencia* radican en su consideración de *FILOSOFÍA*, de forma de ver la vida, conllevando un cambio en los valores culturales de los individuos hasta convertirse en una mística de trabajo orientada a la mejora constante. En palabras del propio Ishikawa¹⁰ *la Calidad empieza con Educación y termina con Educación*.

A modo de propuesta global de mejora orgánica de la Biblioteca, y teniendo en cuenta las

carencias que de un modo también global podemos encontrar en la mayoría de estos centros, sería necesario considerar las siguientes *OPORTUNIDADES DE MEJORA en cada uno de los nueve criterios* considerados:

1 PROCESOS

- Se diseñarán los oportunos *Manuales de Procedimientos Técnicos y de Uso*, que registren de manera clara y sistemática los procesos y productos a desarrollar, así como la prestación de servicios de ellos derivados. Se aconseja el establecimiento de un negociado de administración y la creación de colecciones de referencia especializada.

2 LIDERAZGO

- Con objeto de fomentar el papel del líder en el organigrama funcional de la institución, se elaborará el *Reglamento de la Biblioteca*, como marco normativo y elemento de control de todos los elementos que intervienen en los complejos procesos de producción y prestación de servicios bibliotecarios.

3 RECURSOS

- Existirá un *Programa de Gestión de Recursos financieros, informativos, humanos y materiales*, que incluirá: planes de formación continuada; sistemas de reconocimiento de méritos; programas de gestión de la colección; plantillas suficientes y adecuadas y una manifestación explícita sobre la necesidad de participación del Bibliotecario en todos los procesos.

4 GESTIÓN DEL PERSONAL

- Se establecerá un *Plan Global de Evaluación* que tenga en cuenta todas las variables desarrolladas en el *modelo europeo* EfQM, y que haga uso de los indicadores propuestos para actividades y servicios bibliotecarios por la norma ISO/DIS 11620:1996, Information and documentation. Library performance indicators

5 POLÍTICA ESTRATÉGICA

- Cada Biblioteca debe contar con su propio *Documento de Política Estratégica*, que diseñe el marco de actuación, la *misión*, las *metas*, los *objetivos* y las *estrategias* del servicio, y en el que se contemplen al menos los siguientes extremos: articulación de mecanismos de relación fluida; procedimientos de recogida de datos y estructuración de los niveles funcionales y de responsabilidad.

6 SATISFACCION DEL CLIENTE

- En relación con la satisfacción del cliente, es necesario determinar las *características Cuantitativas, Cualitativas y De servicio*. La medición de las características se puede llevar a cabo empleando una *metodología Estadística, Temporal, Eficacia, Actitudes, Conductas observables, Comparativa, Grado de satisfacción del cliente, Economía, Clientes que se pierden y Análisis de las quejas*.

7 RESULTADO EMPRESARIAL

- En el concepto *resultado empresarial* se incluye objetivos financieros y no financieros de la Biblioteca, así como la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los que tienen un interés financiero en la misma.

8 SATISFACCION DEL PERSONAL

- También los individuos que trabajan para una Biblioteca (*el personal*) son sus clientes, internos y consiguientemente forman parte de la cadena de Calidad.

* Necesitamos incrementar la satisfacción del personal mediante programas de formación integral, planes de promoción, nuevas técnicas de comunicación y de trabajo.

9 IMPACTO SOCIAL

- Necesitamos planificar, evaluar y mejorar:
Percepción social de la Biblioteca
Medidas adicionales del impacto social de la misma

Anotemos finalmente los 14 puntos de Deming adaptados al entorno de la Biblioteca¹¹, una recomendación cuya intención no es otra que la Mejora Continua:

- 1 *Dejar constancia de la intención de mejora del servicio*. Para los problemas de Calidad, se deben evitar soluciones a corto plazo.
- 2 *Adoptar la nueva filosofía de la Calidad*. Un pobre servicio es inaceptable, y los clientes insatisfechos dejan de visitar la Biblioteca.
- 3 *Eliminar la dependencia en la inspección*. La Mejora Continua (no la garantía de calidad) es la clave para un servicio excelente. Hay que hacer las cosas bien a la primera, y no pensar que los errores van a ser detectados por otros.
- 4 *Eliminar la compra basada solamente en el precio*. Se deben establecer relaciones a largo plazo con los vendedores en las que el precio no sea el único factor a considerar.
- 5 *Mejorar constante y permanentemente todo sistema de servicio*. TQM no es un esfuerzo puntual o algo que siempre se cumple. Por el contrario, es un viaje que una vez iniciado

no se puede interrumpir.

- 6 *Instituir procedimientos de adiestramiento.* El personal a veces aprende su trabajo de colegas autodidactas. Para mejorar esta situación, se fomentará la educación continua y profesionalizada.
- 7 *Adoptar e instituir el liderazgo.* El gestor debe ir más allá diciéndole al empleado que hacer y actuando de un modo ejemplar. Liderazgo significa descubrir y eliminar las barreras que impiden al individuo estar orgulloso de su trabajo.
- 8 *Eliminar temores de manera que se pueda trabajar con eficacia.* El personal debe adoptar una posición firme en las cuestiones relacionadas con la Calidad, sin miedo a represalias.
- 9 *Eliminar barreras interdepartamentales.* El departamentismo debe sustituirse por una identificación con la misión global de la Biblioteca.
- 10 *Eliminar slogans, exhortaciones y panfletos en el lugar de trabajo.* Estos pueden generar resentimiento entre el personal, puesto que (erróneamente) implican que la mejora supone un esfuerzo añadido.
- 11 *Eliminar cuotas numéricas, incluida la gestión por objetivos.* El énfasis en los números impide la mejora más que cualquier otro factor.
- 12 *Eliminar las barreras que le restan al personal su orgullo en el trabajo.* Barreras tales como un equipo desfasado o un gestor autoritario están en contra de la mejora de calidad.
- 13 *Instituir un vigoroso programa de educación y automejora individual.* La persona es un activo importante, y deben adquirir nuevos conocimientos y pericias para estar al día.
- 14 *Crear una nueva estructura que ponga a cada cual a trabajar en el cumplimiento de la transformación.* Los administradores deben comunicar una nueva visión para la Biblioteca.

No nos cabe la menor duda que estas nuevas perspectivas de *Calidad y Excelencia*, bastante introducidas en los entornos bibliotecarios de los países pioneros del mundo desarrollado, en un momento en que los *Procesos de Cambio* constituyen el auténtico motor de las organizaciones modernas, fomentarán la toma de conciencia sobre la imperiosa necesidad de una *Mejora Continua* en los servicios prestados en nuestras Bibliotecas a nuestros Clientes, nuestro más preciado tesoro. El desafío de todos los que de algún modo nos movemos en un entorno bibliotecario cambiante en función de los avances tecnológicos que nos imponen nuevos modos de actuar como profesionales y de comportarnos como ciudadanos, será desarrollar estos nuevos caminos hacia la Excelencia de modo que podamos mejorar nuestro *Grado de Satisfacción* como usuarios, empleados, gestores, estrategias y por supuesto Bibliotecarios.

REFERENCIAS

¹ APPLGATE, R. Models of satisfaction. Encyclopedia of Library and Information Science. New York, M. Dekker, 1994, v. 60, pp. 199-227.

-
- ² MUNCH, L. Más allá de la excelencia y de la calidad total. Méjico, Trillas, 1992, p. 118.
- ³ CLAVES para el éxito: indicadores de rendimiento para Bibliotecas públicas. Barcelona, Eumo Editorial, 1995, p. 39.
- ⁴ AUSTIN, N., PETERS, T. Pasión por la excelencia. Méjico, Lasser Press, 1986, p. 63
- ⁵ SALOVEY, P., MAYER, J. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990, 9, pp. 185-211.
- ⁶ JOHANNSEN, C.G. Quality Management Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice. Encyclopedia of Library and Information Science. New York, M. Decker, 1995, v. 56, pp. 318-351.
- ⁷ DUMONT, M. Client et bibliothèque: à la recherche de l'équilibre. ARGUS, 1993, 22, 2, pp. 7-10
- ⁸ BROPHY, P. Quality Management in Libraries. Proceedings of the 1st Northumbria International Conference. Performance measurement in Libraries and Information Services. Newcastle: University of Northumbria, 1995, pp. 77-81.
- ⁹ BOUTHILLIER, F. Services d'information et evaluation du rendement du personnel. ARGUS, 1993, 22, 2, pp. 21-34.
- ¹⁰ ISHIKAWA, K. Qué es el control de calidad. Colombia, Norma, 1986.
- ¹¹ CARSON, P., CARSON., PHILLIPS, J. The Library Manager's Deskbook: 102 Expert solutions to 101 common dilemmas. Chicago, ALA, 1995