

6.- Calidad y Gestión de Calidad Total (Total Quality Management TQM)

En términos generales, se entiende por evaluación el proceso mediante el cual se intenta obtener un juicio de valor o una apreciación de la bondad de un objeto, de una actividad, de un proceso o de sus resultados. Este proceso pone de relieve las cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se evalúa. La evaluación permite obtener información fiable para la toma de decisiones en las tareas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión de servicios de información. La evaluación es una herramienta de toma de decisiones.

La evaluación es el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos.

El proceso de evaluación requiere como punto de partida plantearse cuales son los fines reales que se persiguen. Para evaluar es necesario disponer de un referente con el que comparar. La evaluación se suele basar en la toma de datos sobre los resultados obtenidos, que permitan llegar a conclusiones que redunden en la mejora de la organización.

En bibliotecas y centros de documentación se entiende la evaluación como un proceso global que se refiere a una actividad en su conjunto y a todas y cada una de las fases que componen dicha actividad.

Estrechamente vinculado con la evaluación está el concepto de calidad.

La Norma UNE 50-137 define calidad como: Conjunto de todas las características de un producto o servicio que repercuten en la capacidad de la biblioteca para satisfacer necesidades declaradas o implícitas.

En el ámbito empresarial la calidad es un modelo organizativo, un modelo de gestión que incorpora muchos años de experiencia relacionados con el marketing, la planificación, la dirección de objetivos, el control de costes, la evaluación y el análisis funcional.

Los principios de la gestión de la calidad evolucionaron rápidamente, durante los últimos veinticinco años, desde los sistemas más simples a los más evolucionados, pasando por cuatro estadios: *inspección*, *aseguramiento/garantía de calidad*, *gestión de calidad total (TQM)* y *excelencia organizativa*. Los más complejos (TQM) se basan en un concepto de calidad más amplio, dinámico y sobre todo orientado a los usuarios.

TQM

La Calidad Total o Gestión de Calidad Total es una nueva filosofía de gestión, que nació dentro del ámbito empresarial, que abarca todas las actividades y todas las realizaciones de una organización. Se trata de un proceso de mejora continua en la que no hay meta fija pero sí etapas constantes de mejora. "Hacer las cosas bien y a la primera" es una frase que sintetiza bien el espíritu de esta filosofía cuyo objetivo es conseguir la satisfacción del cliente.

La gestión de calidad total se extiende más allá de la propia organización para implicar también a suministradores y a clientes. Por cliente, la calidad total entiende no sólo la persona que recibe el producto, sino además todo aquel que participa en el proceso productivo. En esta línea, tanto la satisfacción del usuario final como la del empleado son consideradas objetivos esenciales, pero además tiene en cuenta también a las autoridades subvencionadoras o gestoras, las autoridades implicadas, los proveedores, los propios directivos, otros centros con los que se colabore...incluso la opinión pública.

Los cuatro puntos básicos que marcan la tendencia de TQM son: mantener como principal objetivo la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de las inspecciones; formar continuamente al personal y suprimir las barreras entre los servicios, así como toda forma de dirección por cifras.

6.1.- Beneficios y costes

Las empresas abordan la implantación de sistemas de calidad, mediante la aplicación de las normas ISO 9000, porque:

- 1.- consideran que es la única vía para la supervivencia de sus actividades
- 2.- asocian la calidad a la reducción de costes y al abaratamiento de productos
- 3.- creen que la obtención de una certificación de calidad es el único medio de no quedar fuera de la cadena proveedores-clientes.

En las bibliotecas y los centros de documentación por su relación tradicional con mercados cautivos (los que, de hecho, están reservados para uno o más oferentes a favor de la producción nacional, generalmente a través de fórmulas de proteccionismo arancelario, etc.) y su dependencia del sector público, el argumento para emplear la gestión de calidad total es la reducción de costes y abaratamiento de productos. Los beneficios, en este caso, no se miden en términos monetarios si no que se miden en términos de mejora del servicio. No hay que olvidar que las bibliotecas y centros de documentación no son un producto, son servicios.

Los beneficios y ventajas que se pueden obtener aplicando la filosofía de la calidad total en el ámbito de la Documentación como proveedor de un servicio con un alto componente de beneficio social son:

- Mejora del conocimiento de los usuarios
- Mejora de las relaciones con los usuarios
- Mejora de la imagen del centro
- Calidad en los productos y servicios
- Calidad de información
- Mejora la competitividad del centro
- Aumento de las prestaciones y de la población atendida
- Aumento de la satisfacción del usuario
- Reducción de costes de producción y fallos. Disminuye el número de quejas
- Dinamización e integración del personal

El usuario de los servicios públicos, como las unidades de información, merecen la máxima consideración porque pagan por ello y por adelantado a través de sus impuestos. Cada préstamo, cada respuesta, de una biblioteca o centro de documentación, tiene un coste que es mayor cuanto menor es el número de usuarios servidos. Por ejemplo: el coste por uso de un libro que vale 18 euros y se presta seis veces es de 3 euros, si se presta el doble, cuesta la mitad.

Implantar un sistema de gestión de calidad no es fácil. Requiere romper inercias y rutinas, implicar a toda la plantilla, implantar modos de trabajo nuevos. Además, aunque conduzca a beneficios, también plantea unos costes. Tradicionalmente los costes de la calidad se han dividido en tres categorías:

- Costes de prevención
- Costes de evaluación
- Costes de fallos

Los costes de prevención son los costes de todas las actividades diseñadas para prevenir la mala calidad.

Los costes de evaluación son los costes correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de productos y servicios. Por ejemplo: en un centro de documentación se ha definido previamente como estándar de calidad que la entrega de fotocopias de un artículo solicitado por los usuarios debe atenderse en el plazo máximo de 24 horas. El coste de la evaluación de este estándar será el derivado de la medición del grado de cumplimiento del estándar.

Los costes de fallos son los costes resultantes de productos o servicios no conformes con los requisitos de necesidades de usuarios. Son de dos tipos: internos y externos.

- Costes de fallos internos: los que tienen lugar antes de la entrega del producto al cliente. En una biblioteca o centro de documentación sería el número de correcciones a realizar en un boletín de nuevas adquisiciones generado automáticamente antes de ponerlo en circulación.
- Costes de fallos externos: tienen lugar durante o después de la entrega del producto al cliente. Por ejemplo las reclamaciones de los usuarios de nuestros servicios.

7.- Requisitos para la calidad

7.1.- Conocimiento del mercado. Una biblioteca o un servicio de documentación público debe partir de la ecuación siguiente usuario = habitante, aunque siempre habrá quién no esté interesado en nuestros servicios. El impacto, pues, nunca será del 100%. Se debe abandonar el concepto de usuario real por el de usuario potencial susceptible de usar nuestros servicios. Conocer nuestro entorno implica la realización de un estudio de mercado

7.2.- Conocimiento del entorno. El conocimiento de nuestro entorno nos permite identificar las barreras internas y externas a superar en el camino hacia la mejora de la calidad. Las barreras externas tienen relación con los proveedores y los usuarios, mientras que las internas se refieren a las que existen en los distintos departamentos y servicios.

7.3.- Mejora de la gestión interna de la organización. Todo proceso de trabajo es una cadena donde cada elemento es cliente del anterior y proveedor del siguiente. Si la cadena funciona bien todos están satisfechos. Si falla un eslabón de la cadena repercute en todos los demás. Por ejemplo: si no recibimos a tiempo las revistas no estaremos satisfechos con nuestro proveedor y nuestros usuarios

no estarán satisfechos con nosotros. El factor tiempo es definitivo en la gestión interna, a menor tiempo empleado mayor satisfacción conseguida. Además hay que racionalizar los procesos que contengan tareas repetidas, ya que generan bucles y consumen tiempo, y eliminar los trabajos innecesarios.

7.4.- Implantación de métodos objetivos de medición. En la evaluación de bibliotecas y centros de documentación se suele partir del análisis de datos cuantitativos y se tiende a obviar los datos cualitativos. Por ejemplo: no es tan importante saber el número de libros prestados como saber en qué medida esos libros han satisfecho las necesidades de información del usuario. Los indicadores deben proporcionar la mejor información posible sobre el proceso que estamos analizando. En calidad total, los indicadores se orientan al proceso y no al resultado. Los indicadores cuantitativos no conducen a la mejora de la calidad porque priman los objetivos numéricos a corto plazo en detrimento de los objetivos de calidad a largo plazo: es mejor medir los errores en el análisis documental que el número de registros producidos.

8.- Factores que condicionan la calidad

8.1.- Los elementos tangibles. La primera impresión es la que cuenta. Se prestará especial atención a las condiciones físicas del servicio. Es vital sustituir la imagen anacrónica tradicional por otra de modernidad. Diferentes espacios deben responder a diferentes necesidades y no a diferentes productos. En el caso de las bibliotecas y centros de documentación las necesidades detectadas son: información, consulta, lectura, préstamo. La respuesta es la creación de una zona de información, un espacio de consulta junto a la sección de referencia, una zona de lectura y otra de préstamo.

8.2.- Tiempo de servicio. Se debe evitar que el usuario pierda el tiempo. Se pierde tiempo en las búsquedas de información, en la localización de los documentos en las estanterías, en la recepción de los documentos solicitados, en la espera de las fotocopias

8.3.- Cortesía. La actitud hacia el usuario es primordial. Una buena solución para mejorar la atención al público es la rotación del personal, lo que implica una reducción del tiempo dedicado a esta tarea.

8.4.- Accesibilidad y disponibilidad. Los servicios públicos están obligados a ofrecer las máximas facilidades. Los horarios deben adaptarse a los usuarios y no a la inversa, también es necesario conocer las necesidades de los clientes potenciales, las barreras arquitectónicas y las barreras psicológicas.

8.5.- Fiabilidad y credibilidad. La imagen de seriedad y solvencia son esenciales. Se debe cumplir con lo estipulado.

8.6.- Profesionalidad. La formación redundante en una mayor motivación y en una mejora de la satisfacción del usuario. La formación no es cuestión de directivos solamente, sino que implica a todos los miembros de la organización.

8.7.- Capacidad de respuesta. Cuando un usuario plantea una pregunta es porque quiere una respuesta y además la quiere rápida. Debemos intentar responder siempre de manera precisa. Descubrir las necesidades de los usuarios y aceptar sus sugerencias es básico para mejorar la capacidad de respuesta. Las encuestas son útiles para determinar las necesidades, pero debemos tener claro que una

vez realizadas y analizadas tenemos que actuar en consecuencia.

8.8.- Comunicación. Comunicación es la capacidad de transmitir nuestra oferta. Para mejorarla utilizaremos diversos métodos, especialmente los relacionados con la promoción y difusión del servicio. Un elemento esencial en la comunicación es la formación de usuarios. Algunas herramientas tradicionales de comunicación son las guías de servicios, visitas, actividades, etc.

8.9.- Comprensión del usuario. Es un concepto fundamental porque el conocimiento de las necesidades y expectativas del usuario es el punto de partida de la calidad. El aumento de la calidad depende de nuestra capacidad de satisfacer al usuario.

9.- Normalizar la calidad

Los sistemas de gestión integral de la calidad (TQM) se basan en una serie de normas: las ISO 9000 a nivel internacional (en España se corresponden con la serie de normas UNE 66-900).

- La norma ISO 9000 se denomina Sistemas de Gestión de Calidad. Definiciones y fundamentos.
- La norma ISO 9001 es la de Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos
- La norma ISO 9004 es la de Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

La ISO 9004, introducida en Europa en 1985 con distintos niveles de certificación, proporciona las directrices y recomendaciones para cualquier tipo de organización que quiera establecer un sistema de calidad, describe los procesos que debe abarcar el sistema de la calidad. Esta norma está basada en los mismos principios de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001.

Familia de normas ISO

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

- **ISO 9000:** Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.
- **ISO 10000:** Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos. Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.
- **ISO 14000:** Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.
- **ISO 19011:** Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental.

En Estados Unidos de América se introdujo en 1987 la Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), es uno de los principales sistemas de control de calidad a nivel mundial.

En Europa se introdujo en 1992 se introduce el European Quality Award (EQA) basado en la aplicación del modelo o sistema de calidad EFQM Excellence Model. (http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm). Es otro sistema de control de calidad empleado internacionalmente.

Dentro del marco de la gestión de la calidad se engloba también el *benchmarking*. El *benchmarking* es otro modelo de calidad. Se trata de un modelo basado en un proceso continuo y sistemático de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes. Actúa como un mecanismo de cooperación y colaboración entre entidades análogas, supone compartir información y experiencias probadas.

Para medir la calidad se deben establecer unos **indicadores** que nos permitan comparar en cada momento el nivel o grado de calidad de una característica o de un parámetro con respecto a unos niveles preestablecidos. Según la norma UNE 66-904-90 *Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas generales*, estos parámetros⁴ deben incluir: valores previstos, tolerancias y características de los atributos; criterios de aceptación y de rechazo; y método de medición y ensayo. Los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de características que sean observables y sometidas a la evaluación del usuario. Por tanto, lo cualitativo debe convertirse en cuantitativo. Son necesarios criterios simples de cuantificación adaptados a los objetivos específicos de la unidad de información.

Además, los sistemas de calidad deben definir un método de trabajo normalizado que sea acorde con los recursos y necesidades de cada organización. El método debe quedar plasmado en un conjunto que comprende los siguientes documentos:

- a.-Manual de calidad
- b.-Manual de procedimientos - Herramientas
- c.-Instrucciones técnicas
- d.-Registros de la calidad

a.-El **manual de calidad**: Es el documento que recoge de modo general la política de calidad de una empresa u organismo, conteniendo la descripción de los requisitos que nos afectan de la norma que hemos adoptado. Debe ser coherente con los objetivos y política estratégica de la organización. El Manual de calidad permite definir los objetivos de calidad de los servicios, por ejemplo, el número máximo de días que un usuario debe esperar para obtener un documento.

b.-El **manual de procedimientos** Los procedimientos son documentos que describen el conjunto de operaciones o de etapas que, en forma cronológica, se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Además, contienen información sobre la ubicación, los requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.

El manual de procedimientos recoge los procedimientos para asegurar la calidad de la empresa u organismo; define las actividades a realizar, las responsabilidades sobre las mismas (quien debe realizarlas), y cómo de deben ejecutar. Es una guía básica para el personal encargado del funcionamiento

interno del sistema, con el fin de facilitar su tarea y ayudar al mantenimiento de unos criterios básicos normalizados que permiten agilizar al máximo el trabajo de rutina y el mantenimiento del sistema, así como conservar el necesario grado de consistencia en el proceso de la información. Es la parte más concreta del sistema de calidad. Los manuales de procedimientos son normativos, todos deben realizarlo tal como se especifica. El manual de procedimientos de una biblioteca recogerá los procedimientos concernientes a todas las actividades que se llevan a cabo en las mismas; procedimiento de proceso técnico, procedimiento de adquisiciones, procedimiento de préstamo, de atención. Los manuales de procedimientos deben ser breves y concisos y perfectamente comprensibles para los que ejecutan y para quienes lo consulten siendo ajenos a la plantilla (por ejemplo, los auditores de calidad).

En definitiva, el manual de procedimiento permite obtener una visión de conjunto de la unidad; sirve como guía para quienes dirigen e integran la unidad (estabilidad en la aplicación de criterios, que hacer en situaciones raras o poco frecuentes); sirve como manual de ayuda para la incorporación de personal nuevo a la unidad ; muestra al personal cual es el contenido de su trabajo.

c.-**Instrucciones técnicas:** Son un complemento del procedimiento. Son documentos operativos que describen de manera más específica los pasos necesarios para llevar a cabo cada proceso de trabajo. Se aplican a procesos técnicamente complejos, con múltiples operaciones específicas o sujetos a continuos cambios. Por ejemplo, criterios de aplicación del formato MARC a casos específicos.

d.-**Registro de la calidad:** Son todos los formatos y registros que se utilizan durante la ejecución del trabajo y permiten comprobar que se ha ejecutado según los procedimientos. Por ejemplo, en el procedimiento de creación de bases de datos bibliográficas, cada mes emitiremos un listado de títulos que será puntuado para eliminar los posibles duplicados. Esos listados será el registro o evidencia de que ese proceso se está realizando.