

La mejor propaganda, la calidad*

ANA REYES PACIOS LOZANO

Departamento de Biblioteconomía y Documentación

Universidad Carlos III de Madrid

“En materia de servicios, una persona satisfecha trasmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1 por 100 de clientes insatisfechos produce hasta un 12 por 100 de clientes perdidos...”¹. Esta frase de Jacques Horovitz justifica el título de mi ponencia sobre la calidad en estas Jornadas, propuesto por AABADOM para exponer los conceptos y filosofía de la calidad y esbozar su repercusión en las bibliotecas y otros servicios de información.

Todos los aspectos de una biblioteca contribuyen a comunicar calidad. Como usuarios de sus servicios, todos sabemos que constituimos un medio importante para comunicar la calidad de los mismos en función de nuestras experiencias, necesidades y de la recomendación verbal que nos hayan dado. Cuando un usuario queda descontento con el servicio recibido, generalmente no se suele quejar al personal de la biblioteca, pero es posible que no vuelva y se limite a criticar, ya que le resulta difícil formular un cambio de esa prestación y opta por acceder a la información de otra forma. Esta actitud que adopta un usuario descontento permite afirmar que la comunicación verbal (lo que escuchamos de otros usuarios, el boca-a-oído) es, posiblemente, uno de los factores más decisivos en la divulgación de los servicios de una biblioteca, creando a su vez expectativas previas de la calidad que tienen, en el caso de los usuarios potenciales, o también para formar opinión sobre la actuación de sus responsables. Su buena imagen, por tanto, depende, en gran medida, de la satisfacción de sus usuarios.

Cada vez más, las bibliotecas se enfrentan a usuarios más exigentes, mejor informados, con mayores expectativas, lo cual plantea un reto importante: atender satisfactoriamente sus necesidades y prestar servicios de calidad. Esta situación las obliga a centrarse en aquellos servicios demandados por los usuarios y prestarlos de tal manera que provoquen la mayor satisfacción posible en éstos. Los servicios de calidad en las bibliotecas constituyen su garantía de futuro.

Pero ¿qué es un servicio de calidad? La respuesta a esta pregunta parece variar según a quién se pregunte y desde qué perspectiva se contemple. Conviene, para responder, conocer antes las facetas fundamentales que definen las diferencias que existen entre los servicios y los productos tangibles, así como el punto de vista de los usuarios sobre la calidad de los servicios.

1. Peculiaridades y percepción de la calidad en el sector servicios

La biblioteca como organización que presta servicios participa de las características propias de este sector. Según los especialistas, éstas deben tenerse en cuenta en la prestación de todo servicio puesto que plantean inconvenientes y desafíos de calidad únicos². Los rasgos a considerar se refieren a la forma en que se producen, se consumen y se evalúan. Son los siguientes:

- **Intangibilidad.** Un servicio es una realización, prestación y experiencia más que un objeto, es por tanto, intangible, a pesar de que en ocasiones puedan existir objetos asociados a esa prestación. Debido a esta

* Texto de la conferencia dictada en las *Jornadas sobre promoción y difusión del libro y las bibliotecas* (Gijón, el 15 de noviembre de 1996)

¹ HOROVITZ, J. *La calidad del servicio: A la conquista del cliente*. Madrid: McGraw-Hill, 1993, p. 22.

² BOUTHILLIER, F. La qualité totale et la qualité des services dans les bibliothèques. *Argus*, 1992, vol. 21, n. 3, p. 29-31.

intangibilidad, los servicios no son fáciles de medir, de ser comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de ofrecerlos, además de que no siempre resulta sencillo valorar la satisfacción que producen.

- **Inseparabilidad.** Se produce una simultaneidad entre la producción y el consumo de los servicios. Podríamos decir que se fabrican y consumen al mismo tiempo. Hasta que no llega el usuario al mostrador de Información y Referencia no se inicia la elaboración del servicio. Por tanto, el servicio y la valoración de su calidad están siempre asociados a su presencia y participación. De ahí que los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad son los que establecen los usuarios, como resultado de la diferencia existente entre sus expectativas y percepciones³. Si la calidad del servicio se produce en el momento de su entrega o prestación, los errores de un servicio son difíciles de corregir e incluso, en muchas ocasiones, no hay lugar para el error, ya que no es posible detectar el error y repararlo antes de que llegue a producirse el contacto con el cliente, puesto que a menudo el cliente forma parte del proceso.

La inseparabilidad no sólo implica inconvenientes. A su vez, plantea una ventaja fundamental: que el servicio pueda hacerse a la medida del cliente, lo cual se traduce en la posibilidad de lograr un mayor nivel de satisfacción.

- **Heterogeneidad.** Los servicios varían. Al tratarse de actuaciones, generalmente llevadas a cabo por personas, los servicios son difíciles de generalizar, de estandarizar, lo que significa que es más difícil definir sus especificaciones y de medir directamente su calidad. Por lo general, su prestación está condicionada por la persona que atiende al cliente y el propio cliente. Si pensamos, por ejemplo, en la persona que está tras un mostrador de Información y Referencia, creo que está clara la pluralidad de informaciones que puede dar según las características de los usuarios, la diferente receptividad de las mismas y el propio estado de ánimo del referencista.

No todos los servicios de una biblioteca participan con la misma intensidad de estas peculiaridades. No obstante, es necesario tenerlas en cuenta si se quiere enfocarlos hacia la calidad.

Para ofrecer calidad en un servicio es necesario conocer qué es lo que desean los usuarios de ese servicio, qué aspectos valoran más, cuáles son sus expectativas. Se trata de diseñar la calidad de cada servicio prestado de acuerdo con lo que esperan. Para ello es preciso partir de aquellos atributos que piensen que son necesarios y, además, van a utilizar para enjuiciar, durante el momento de la prestación, la calidad de los servicios ofertados.

Dado el carácter meramente subjetivo de la valoración de la calidad, varios estudiosos del tema han tratado de determinar estos factores. Entre ellos, Berry, Parasuraman y Zeithaml establecieron “diez dimensiones” que representan los criterios de evaluación que utilizan los usuarios para valorar la calidad de un servicio. La relación entre algunos ha llevado a los propios autores a reunirlos en cinco, los cuales forman parte del instrumento SERVQUAL, utilizado para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los usuarios respecto a un servicio. Estos factores se han calificado como los cinco indispensables a tener en cuenta si se quiere diseñar un servicio de calidad⁴:

- **Los tangibles.** Aunque una de las peculiaridades de los servicios es la intangibilidad, estos tienen una serie de tangibles que son todos aquellos detalles que rodean la percepción de su calidad. Son la parte visible de la oferta del mismo, apariencia de las instalaciones, equipos, personal de contacto, la colección, etc. El cuidado por los detalles constituye una forma de añadir valor al cliente. Este, suele tender a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que le ayuden a juzgarlo. Como usuarios, pensemos que es simplemente más agradable una biblioteca que esté en perfecto estado de uso y que dé la doble impresión de estar recién estrenada pero que a la vez haya existido siempre.

- **La fiabilidad** implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud, supone mantener la promesa de servicio. Es uno de los atributos más importantes y más valorados en algunas experiencias. Se traduce, por ejemplo, en respetar el horario de apertura o cumplir los plazos de tiempo indicados para conseguir un documento.

³ ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 18.

⁴ GÓMEZ SUÁREZ, M.; MÉNDEZ GARCIA DE PAREDES, J.L. y PÉREZ CONESA, P. Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. *ESIC MARKET: Revista Internacional de Economía y Empresa*, julio-septiembre 1994, n. 85, p. 176-177.

- **La capacidad de respuesta.** Es la responsabilidad, el deseo de servir a los clientes de forma rápida y eficaz. Son, por ejemplo, signos de responsabilidad, dejar cualquier cosa que se está haciendo para atender al personal, poner una nota indicando donde se puede localizar a la persona que debiera estar debajo de un cartel que indique información, atender a un lector que llega con un libro pasados unos minutos del horario. Al contrario, puede percibirse como irresponsable aquella biblioteca con largas colas ante el mostrador de préstamo por no tener suficientes terminales para llevarlo a cabo o aquellas bibliotecas sin sitio.

- **Seguridad,** se refiere a la competencia y cortesía de los empleados. Son atributos de impacto positivo que inspiran confianza y credibilidad en el cliente. En relación con este factor hay que tener en cuenta que suelen ser numerosas las personas en contacto con el cliente, entre las cuales se puede detectar la no calidad. Por ello es importante asegurarse de que la cortesía se generalice entre todo el personal. La atención a la dimensión de seguridad requiere una selección cuidada del personal en contacto con el cliente y un continuo aprendizaje. La seguridad es el resultado de poner a la persona adecuada en el ambiente adecuado.

- **Empatía.** Va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, el deseo de comprender sus necesidades precisas y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía se traduce en un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades concretas. Para ello es necesario que los empleados que trabajan de cara al público dispongan de la libertad, así como de la autoridad y la responsabilidad necesarias para tratar con clientes individuales.

La biblioteca que hace pocos esfuerzos en escuchar a los usuarios pone en peligro su capacidad de empatía. Un signo de empatía podría ser invitarles a hacer cualquier sugerencia, queja o reclamación acerca del funcionamiento de los servicios y contestarlas en particular a cada una de ellas.

Estas cinco dimensiones del funcionamiento de un servicio, aunque pueden variar teniendo una importancia diferente para los distintos segmentos de un mercado, en unas bases globales todas son importantes y se pueden utilizar para evaluar su calidad. De hecho, se han utilizado para valorarla en los servicios que presta una biblioteca⁵. Según estos rasgos tenemos que ir pensando que la calidad en la biblioteca es hacer que el usuario quede satisfecho, no sólo en términos de contenido de la información que se le proporciona, sino también, en términos de presentación y de servicio asociado a esa prestación.

2. Definir la calidad

Acerca de lo que se ha considerado y entendido por calidad hay que decir que son numerosas las definiciones que existen ya que gran número de organizaciones y expertos han buscado y tratado de dar su versión. Una que goza de consenso es la de la Asociación Española para la Calidad, expresión de la norma -UNE (66.900)-, la cual la define como “*el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas*”. En definitiva, calidad es igual a satisfacción del cliente.

No obstante, podemos encontrar otras muchas. Con razón, Crosby, uno de los grandes teóricos de la calidad ha manifestado que la palabra calidad nunca ha conseguido tener un significado universal⁶. Incluso hoy, algunos autores piensan que es ridículo tratar de definir la calidad en el vacío, sin contar con el usuario o cliente, con la persona que recibe el servicio o el producto y es porque la calidad está, de hecho, relacionada con el uso, valor y utilidad que satisface lo que requieren los clientes. Se percibe de forma diferente según que el producto o servicio sea nuevo o muy difundido, recién descubierto o se haya hecho un gran uso del mismo. Por este motivo, aspectos que se deberían tener en cuenta antes de definir la calidad en una organización son:

1) *Debe definirla siempre el cliente.*

2) *Se trata de un concepto relativo, dinámico, en constante cambio,* ya que depende de algo tan aleatorio como los deseos y necesidades de cada uno de los clientes individuales y éstas son pluridimensionales y siempre cambiantes.

⁵ Algunas experiencias son: HÉBERT, F. La qualité des services: une recherche sur le prêt entre bibliothèques dans les grandes bibliothèques publiques du Canada. *Documentation et bibliothèques*, octubre-diciembre 1995, p. 217-224 y D'ALOS-MONER, A. Disseny y implementació d'un projecte de millora de qualitat en una empresa de servei d'informació. En *5es. Jornades Catalanes de Documentació*. Barcelona, 1995, p. 163-170.

⁶ CROSBY, P.B. La realitat de la gestió de la Qualitat. En *Documentación del Seminario Perfección: Calidad para el siglo XXI*. Barcelona: Centre Català de la Qualitat, 1992.

3) Hay que tener en cuenta, no solamente los rasgos del producto o servicio (por ejemplo, los libros prestados, la información dada, las fotocopias, etc.); sino también otros *atributos referidos o asociados a las formas no tangibles o menos visibles de la calidad* como son el plazo de entrega, las conductas de personal, etc. u otros aspectos derivados del servicio que recibe o percibe el usuario. En definitiva, se trata de tener en cuenta que la calidad no sólo se reduce a "qué entregamos" (el producto o servicio que ha de ser de calidad), sino también al "cómo lo entregamos".

A la vista de estos factores podríamos decir que un servicio de calidad en una biblioteca es el que un usuario percibe como tal. Definir su calidad *es proyectar una respuesta positiva a las expectativas y necesidades de las personas relacionadas con ella -sus usuarios actuales, los potenciales, el personal que allí trabaja, la institución de la que depende y sus proveedores-*. Todos estos colectivos humanos tienen cabida bajo el término "clientes". Por cliente, en calidad hoy, se entiende, no sólo la persona que recibe el producto o servicio final sino, también, todo aquél que interviene en su producción. De ahí que cada miembro de la organización tenga al menos un cliente -externo o interno- al que debe atender con el compromiso de añadir valor al mismo satisfaciendo sus necesidades.

Todas las personas que trabajan en una biblioteca proporcionan un servicio: desde la que está en el guardarropa hasta las que realizan trabajos administrativos o atienden al público. Los servicios internos que realiza el personal que se encarga de operaciones técnicas no son menos importantes en cuestión de calidad de servicio que los externos que realiza el personal del mostrador. La calidad del servicio realizado por el personal de contacto con el cliente a menudo depende de la calidad de servicio interno realizado por el personal de operaciones.

3. La Calidad Total

Las peculiaridades y rasgos comentados revelan que una parte fundamental de la calidad está asociada a la propia prestación directa del servicio. Pero otra, depende de una serie de acciones relacionadas con actividades desarrolladas en unidades organizativas diferentes a la que está prestando el servicio, es decir, que la calidad no aparece únicamente en el momento de la prestación, sino que afecta a todas las actividades de la organización que intervienen para hacer posible la prestación y que en la calidad final del servicio cada detalle previo cuenta. Se puede afirmar que un servicio de mala calidad tiene sus raíces en la gestión de mala calidad. Por ello, más que pensar en la calidad como un acto puntual, es más apropiado referirse a la *gestión de la calidad*, entendiendo ésta como el conjunto de actividades que debe desarrollar la biblioteca para conseguir prestar servicios de calidad. Esto supone un proceso de identificar, aceptar y satisfacer constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con ella en relación a los servicios que proporciona.

No se trataría de una gestión independiente o específica, sino integrada en la gestión de todos los procesos, las decisiones, funciones y tareas de la organización, a todos los niveles e implicando a todas las personas, con la necesaria puesta en práctica de la orientación al cliente en todos los frentes de la organización para conseguir unos objetivos⁷.

Gestionar la calidad tiene por objetivo que se de una situación ideal de calidad, para lo cual deben coincidir entre sí la calidad necesaria, la programada y la realizada⁸.

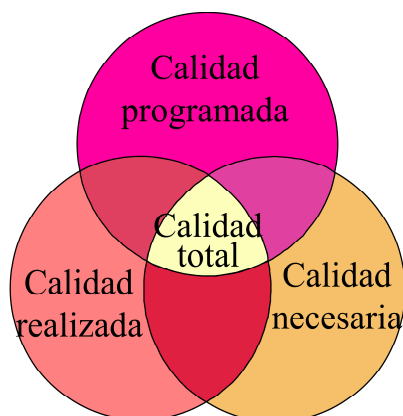
La CALIDAD NECESARIA o esperada, es la calidad que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir. Suele ser el resultado de una comparación entre lo que ofrecemos y un nivel de referencia de expectativas establecidas en sus mentes. Si el rendimiento es menor que la expectativa están insatisfechos; si iguala a las expectativas, están satisfechos.

⁷ ROMERO, C. Concepto y praxis de la calidad. En *La calidad en la empresa (II)*. Madrid: Círculo de Empresarios, 1991, p. 155.

⁸ GOMIS CERÓN, J. y VALERO SÁNCHEZ-PASTOR, J.L. *La gestión de la calidad en las PYME*. Madrid: IMPI, 1990, p. 19.

La CALIDAD PROGRAMADA o diseñada, es el nivel de calidad que se propone obtener; la que al responsable de ejecutar el trabajo se le ha encomendado conseguir. Se encuentra especificada en normas, manuales o instrucciones.

La CALIDAD REALIZADA, es la que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo y la que se oferta al cliente. También se refiere al grado de cumplimiento de la especificación que el responsable de un trabajo es capaz de conseguir.



Se trata de que estos tres niveles de calidad coincidan entre sí para alcanzar, a su vez, el objetivo de “cero defectos”. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción. Esto es lo que pretende lograr la *Calidad Total*, expresión muy en boga hoy en el ámbito de la gestión⁹, que se entiende como una nueva filosofía, sistema o modo de gestionar que abarca a todas las actividades y a todos los miembros de la organización, de ahí precisamente el adjetivo “total” que encierra la idea de globalidad. Se trata de un proceso de mejora continua en el que no hay una meta fija pero sí etapas constantes de mejoras, que pretende hacer las cosas bien a la primera, con todas las garantías posibles y con un espíritu de superación constante. Como sistema integral de gestión tiene dos prioridades: la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica.

4. La Gestión de la Calidad Total en los servicios de información a través de las experiencias

En la gestión de las bibliotecas y otras unidades de información se han aplicado las ideas, los principios y las técnicas que constituyen el enfoque de la mejora continuada de la calidad de los servicios, conocido también como Calidad Total.

A la hora de pensar en gestionar la calidad cabe hacerse la pregunta de si existe alguna forma establecida de hacerlo, algún modelo ideal a seguir. La respuesta es que no. No existe ni modelo único y solución única. La Calidad Total no es una panacea, no hay soluciones rápidas que resuelvan todos los problemas de la noche a la mañana. Las palabras clave son paciencia y perseverancia¹⁰.

Las experiencias llevadas a cabo ponen en evidencia que predominan tres **enfoques** aunque, en general, todos sintetizan ideas de varios más que decantarse por una orientación concreta¹¹. Al igual que en el

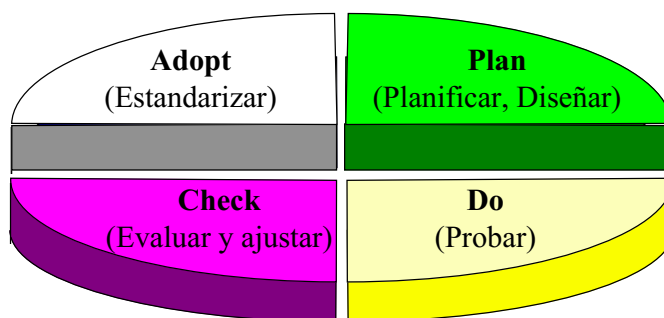
⁹ Denominada por otros como “Mejora Continua” (RODRÍGUEZ CARRASCO, C. La mejora continua: su implantación. *Dirección y Organización*, 1996, 16, p. 71-72). Se pretendió cambiar su denominación en el Congreso de la Fundación Europea para la Gestión de calidad, celebrado en mayo de 1995, en el que se incidió por parte de muchos ponentes en el cambio al término “Excelencia en la Gestión”.

¹⁰ ALONSO, V. y BLANCO, A. *Dirigir con Calidad Total*. Madrid: ESIC, 1990, p. 38.

¹¹ *De la teoría a la acción: la Gestión de Calidad en Bibliotecas y Servicios de Documentación*. Documentación de las Jornadas organizadas por SEDIC. Madrid, 29 y 30 de Enero de 1996.

ámbito de la empresa¹², la gestión de la calidad en los servicios de información se ha iniciado siguiendo los siguientes enfoques:

1) Los *modelos conceptuales propuestos por los grandes teóricos o gurús de la calidad*, tales como Deming, Juran, Crosby, etc. , entre otros¹³. Sus ideas clave se han adoptado en algunas bibliotecas aconsejadas por el criterio de los consultores que han ayudado a implantar y desarrollar los sistemas de calidad. Es el caso de algunas bibliotecas universitarias que han puesto en marcha la gestión de la calidad bajo la influencia del enfoque de Deming. Por ejemplo, en el proceso de resolución de problemas se ha aplicado su conocido PDCA: Plan-Do-Check-Adjust, para seleccionar e implantar soluciones, medir resultados y ajustar y estandarizar. De igual forma, se utilizaron sus 14 puntos acerca de cómo enseñar a la alta dirección a dirigir la organización¹⁴.



El círculo de DEMING

2) Las *normas elaboradas por la organización internacional de normalización ISO*, que pretenden definir aquellos elementos adecuados y necesarios con los que debe contar una organización para poder asegurar y gestionar la calidad. El núcleo de esta serie de normas está formado por la serie ISO 9000, que ha sido aceptada por diferentes organizaciones nacionales e internacionales de normalización. A nivel europeo el Comité Europeo de Normalización las ha adaptado y denominado EN 29000 y, a nivel nacional, AENOR las ha aceptado y denominado como las UNE 66-900.

Ofrecen un inventario de aspectos, de carácter fundamentalmente organizativo, que han de considerarse en las actividades de gestión de la calidad. Sus directrices indican el qué hacer pero no el cómo hacerlo, que es responsabilidad de la propia organización. La aportación fundamental del enfoque de las normas reside en la importancia que dan a la documentación del sistema mediante los manuales de calidad.

La norma aplicada en algunos servicios de información es la ISO-9004, titulada “Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad”, la cual recoge, en su parte 2, dedicada al sector servicios¹⁵, aquellos aspectos más significativos que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar, implantar y evaluar un sistema de estas características desde el punto de vista conceptual. Es, a título de ejemplo, el modelo de gestión de la calidad utilizado por el centro de documentación de la empresa AIMPLAS¹⁶.

¹² PADRÓN ROBAINA, V. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. *ESIC MARKET*, julio-septiembre 1996, p. 147-158.

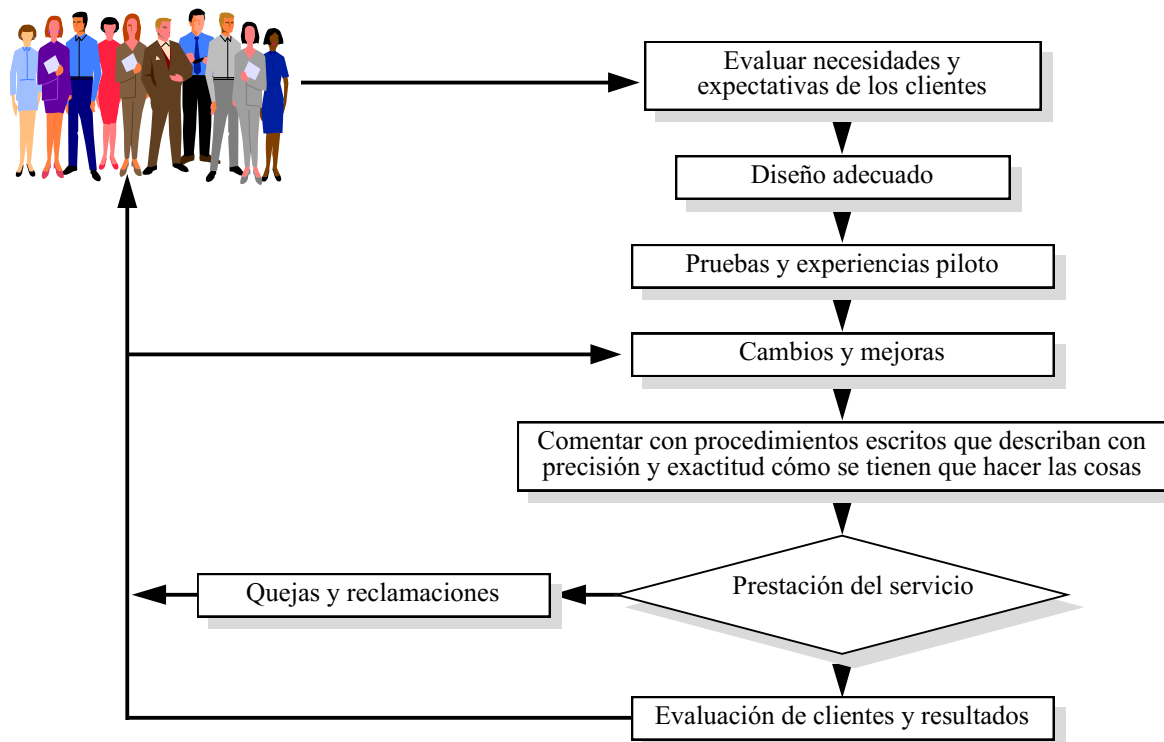
¹³ Una síntesis sobre las ideas de los grandes teóricos de la calidad puede verse en: BROPHY, P. y COULLING, K. *Quality management for information and library managers*. London: Aslib, 1996, p. 21-32.

¹⁴ STINUS, A. La gestión de calidad: una nueva forma de trabajar. En *De la teoría a la acción: la Gestión de Calidad en Bibliotecas y Servicios de Documentación*. Documentación de las Jornadas organizadas por SEDIC. Madrid, 29 y 30 de Enero de 1996.

¹⁵ SENLLE, A. y STOLL, G.A. *Calidad Total y normalización: ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1994, p. 155-168.

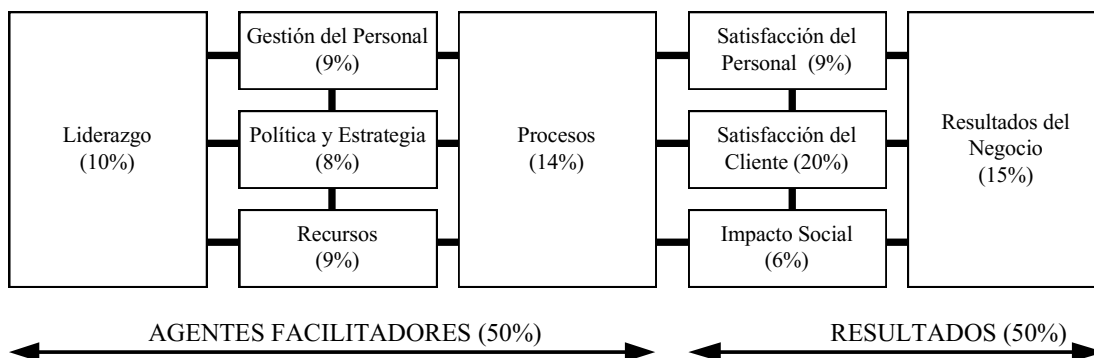
¹⁶ Sobre esta experiencia véase: LLORET ROMERO, N. y LATORRE ZACARÉS, J. ¿Per què cal implantar un sistema de qualitat segons les normes ISO 9000 en un centre de documentació?. En *5es. Jornades Catalanes de Documentació*. Barcelona, 1995, p. 189-198 y, también de los mismos autores, *Análisis sobre las necesidades de implantación de un sistema de calidad en un centro de documentación: Apuntes para una guía*. Madrid: CINDOC, 1995. Sobre la aplicación de la norma puede consultarse: ELLIS, D. and NORTON, B. *Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries*. London: ASLIB, 1993 y *BS 5750/ISO 9000 in Libraries and Information*

Los pasos a seguir acerca de como se debe organizar un servicio siguiendo la norma ISO 9004 son, a grandes rasgos, los siguientes:



3) Los criterios establecidos en los *premios a la calidad* que se conceden anualmente en algunos países y continentes, caso del Deming en Japón, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos o el de la Fundación Europea de Gestión de Calidad (EFQM) en Europa. En términos generales, los criterios de estos premios se basan en la idea de que cada empresa es distinta y que no existe una forma única óptima de conseguir la mejora, sino que debe hacerse a medida, de manera individual para cada una.

En su vía hacia la mejora, la E.F.Q.M. proporciona a las organizaciones interesadas la posibilidad de autoevaluarse comparándose con el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total. Este modelo nos dice que la “satisfacción del cliente”, la “satisfacción de empleados” y el “impacto social” se consiguen mediante el “liderazgo” que dirige la “política y la estrategia”, la “gestión del personal”, los “recursos” y los “procesos”, que conducen finalmente a la excelencia en los “resultados empresariales”.



El proceso de autoevaluación, realizado mediante el uso de cuestionarios¹⁷, proporciona a la organización interesada una visión clara de sus puntos fuertes y de los que necesitan una mejora. Los nueve criterios utilizados por EFQM consideran la calidad en un sentido amplio. A diferencia de ISO 9000, muy detallada en los procesos pero limitada en algunos aspectos como la satisfacción del cliente, el modelo europeo trata otros temas como la eficacia de los procesos, los resultados de la mejora continua de los servicios, así como la utilización y desarrollo del personal de la organización en la consecución de sus objetivos. Por tanto, una organización que utilice los criterios EFQM evalúa no solamente lo que ha conseguido y está consiguiendo (el qué - los resultados) en el proceso de mejora, sino también el cómo se está llevando a cabo o la forma en que se alcanzan esos resultados (los agentes facilitadores). Además, los objetivos y la misión de la empresa constituyen su punto de referencia¹⁸.

Estos criterios, por ejemplo, han sido utilizados por la empresa DOC6¹⁹ para realizar el diagnóstico interno del sistema de gestión y rendimiento²⁰. Este, permitió identificar una serie de aspectos en los cuales se basa la gestión de calidad de esta organización. No obstante, en este caso, también las normas ISO 9000 han constituido un punto de referencia a lo largo del proceso.

Cualquier modelo o forma de gestionar la calidad lleva asociada una **metodología** consistente, fundamentalmente, en el seguimiento de una serie de fases y aplicación de técnicas, que, de forma estructurada permiten alcanzar los objetivos propuestos. Lógicamente, el enfoque y alcance de cada fase es diferente, ya que los objetivos concretos varían. Las actuaciones que se llevan a cabo se podrían agrupar, en general, en las siguientes fases:

a) *Planificación de la calidad*, en la que se identifican los deseos y necesidades de los clientes, estableciendo las correspondientes prioridades. Esto permite traducir las expectativas en atributos de la calidad del servicio para poder valorarla posteriormente en los prestados. Los atributos se concretan en valores medibles, observables y controlables.

b) *Aseguramiento de la calidad*. Para cada servicio se definen los procedimientos o especificaciones de cómo debe prestarse de acuerdo con las expectativas expresadas por los clientes. Se trata de describir con precisión y exactitud cómo se tienen que hacer las cosas para obtener buenos resultados. De ahí que sea imprescindible identificar las actividades de los procesos y seleccionar los indicadores que permitan evaluar su calidad, registrados en los manuales de calidad y procedimientos. Sólo así es posible conseguir que se mantenga un nivel de calidad constante en los servicios.

¹⁷ *Diagnóstico de la excelencia empresarial. El cuestionario: un enfoque*. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1995.

¹⁸ DESMARETS, G. *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y Gestión de Calidad Total*. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1995, p. 10.

¹⁹ D'ALOS MONER, A. *ob. cit.*, p. 165.

²⁰ En el ámbito anglosajón también se cuenta con algún ejemplo del uso y adaptación de los principios establecidos por los premios. Así, en Estados Unidos los servicios de información de la empresa 3M tomaron como referencia los criterios del Premio Malcom Baldrige (PETERSON, B.J. TQM at 3M: planning with customer and staff input. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 1994, vol. 20, n. 4, p. 14-16).

c) *Mejora continua de la calidad* en la puesta en marcha del servicio para ver si consigue la mejora de la calidad prevista por el usuario y adecuación constante en el tiempo de ese servicio a las necesidades explícitas de los clientes

d) *Evaluación periódica del sistema de la calidad* a partir de los resultados obtenidos y de la satisfacción de los clientes. Es preciso una retroalimentación, volviendo a empezar para seguir mejorando el servicio.

Las experiencias en la gestión de la calidad coinciden en una serie de factores o condiciones que son imprescindibles para conseguir que tenga éxito todo programa o proyecto de calidad independientemente del modelo que se siga. Se pueden considerar como **factores clave** y son los siguientes:

A) *Orientarse o enfocarse al cliente*, su satisfacción es el fundamento de la calidad total. Por lo tanto, la organización ha de colocar en primer lugar los intereses de sus clientes. Esto implica:

- identificarlos
- segmentar el mercado, evaluando cuales son los criterios de diferenciación entre los distintos tipos
- no suponer cuáles son sus necesidades y expectativas sino preocuparse de descubrirlas, sustituir la “intuición” por el conocimiento riguroso y sistematizado
- mantenerse en contacto con ellos
- invertir en investigaciones periódicas para conocer los cambios en sus necesidades
- comunicar sus deseos a todo el personal de la biblioteca
- concebir los servicios en función de las demandas que expresan

B) *El liderazgo de la dirección*.

Debe existir un compromiso claro y explícito de los máximos responsables con la mejora de la calidad. Así, el liderazgo de la dirección se constituye como el factor fundamental de éxito, actuando como soporte e impulsor interno para gestionar el cambio.

C) *Implicación de todas las personas*

Representan el factor más importante en la Calidad Total. No se puede dar un proyecto de cambio sin personas que lo pongan en marcha y lo desarrollen día a día. Se requiere, por tanto, la responsabilidad y el compromiso individual de cada persona de las que va a depender, en gran medida, la mejora de la calidad.

Para involucrar al personal en la idea de mejora continua y crear una cultura corporativa en la que se compartan los mismos objetivos y criterios de actuación es imprescindible apoyarse en tres pilares básicos: *Información-Comunicación, Participación y Formación*. De ahí que como paso previo a la implantación de un programa de calidad se requiere llevar a cabo un intenso programa de *formación* del personal en esta filosofía de trabajo. Para aplicar los modelos, métodos y técnicas de la Calidad Total es necesario conocer los fundamentos en que se basan y el entorno que precisan.

El *trabajo en equipo* es otro elemento de comportamiento imprescindible para el éxito de la Calidad Total. Hay que intentar eliminar las barreras entre las distintas áreas o unidades organizativas de la biblioteca.

D) *Mejora y control de los procesos*

Si uno de los objetivos básicos de la Calidad Total es la prevención del error y la eliminación temprana del defecto es necesario poner bajo control los procesos más que verificar los productos o servicios. Se trata de lograr que estos últimos estén de acuerdo con las necesidades y expectativas expresadas por los clientes objetivo (rapidez, fiabilidad, coste, estética, seguridad, etc.). Esto implica analizar los procesos, conocerlos e intentar determinar si las actividades desarrolladas permiten que el servicio final cumpla las características necesarias de calidad. Los métodos de trabajo y los objetivos de calidad a conseguir deben quedar registrados por escrito en los manuales de calidad y procedimientos.

E) *Sistema de medición*

La calidad total implica la fijación permanente de unos objetivos de mejora y el seguimiento continuo de esos resultados mediante la aplicación de medidas de calidad que sean simples y operativas, teniendo en cuenta

además que cualquier medida a establecer debe estar basada en un índice de satisfacción del usuario con respecto al servicio prestado.

F) Trabajar con planteamientos a largo plazo, visión estratégica

La Calidad Total como proceso de mejora continua no termina nunca, de ahí que requiera trabajar con visión a largo plazo.

Por lo que se refiere a los **beneficios** que ha generado la Calidad Total, las experiencias positivas referenciadas han señalado lo que ya adelantaron algunos especialistas²¹:

- Conocimiento del cliente, de sus necesidades e importancia de satisfacerlo
- Mejora de las relaciones con los usuarios
- Mejora la imagen de la biblioteca o centro de información con la consiguiente valoración positiva de su personal
- Conocimiento, normalización y agilización de los procesos de trabajo
- Disponer de métodos objetivos de medición
- Disminución de quejas al mejorar los servicios ya que están adaptados a lo que el usuario quiere
- Dinamización e integración del personal alrededor de la participación para mejorar la calidad
- Aumento del número de prestaciones con los mismos recursos debido a las mejoras organizativas

4. El camino hacia la mejora de la calidad en las bibliotecas

Las bibliotecas, en su mayoría organizaciones dependientes de la Administración Pública, están sometidas a las contingencias económicas y a la reducción presupuestaria. En cambio, la demanda de servicios de calidad crece extraordinariamente. La Calidad Total puede ser un medio para poder combinar estos contrastes aunque requiera de inversiones iniciales. Inversiones que, en todo caso, van a ser necesarias si quieren satisfacer a sus clientes y que, a largo plazo, deben permitir “lograr más con menos recursos”.

Puede resultar difícil plantear la gestión de la calidad cuando tan a menudo oímos comentarios acerca de los puntos débiles de nuestras bibliotecas, los cuales se ponen como barreras o impedimentos para cambiar. Algunos de los más citados son la merma de recursos, la nula o incipiente informatización, carencia de Nuevas Tecnologías, edificios inadecuados, etc. A estos, interesaría añadir los que Maurice Line ha recogido de su experiencia como asesor en diversas bibliotecas anglosajonas y que, probablemente, sean comunes a las de nuestro país²²: funcionamiento más por procesos que por objetivos, infraoptimización en la distribución de los recursos, visión más interna que externa, procedimientos poco eficaces, estructura de personal inadecuada, largas cadenas de encargo, poca delegación de responsabilidades, baja productividad, motivación escasa, dirigismo en lugar de dirección, dirección débil de reuniones, etc. Además, señala como obstáculos al cambio la mentalidad funcionaria, la falta de técnicas, el respeto a lo desconocido, la inseguridad y la sensación de impotencia. Si en un análisis riguroso de la biblioteca que pretenda mejorar sus servicios se detectasen algunas de estas características, una de las primeras acciones a emprender sería modificar los hábitos y comportamientos que van a impedir introducir y desarrollar la cultura de la mejora continua.

Aunque no se disponga de los recursos necesarios para iniciar un programa de calidad, cualquier biblioteca puede dar sus primeros pasos hacia la mejora incidiendo sobre las expectativas de sus usuarios. Siempre es posible tomar diversas iniciativas encaminadas a:

* *Conocer al usuario y lo que necesita.* Todo el personal debe estar atento para conocer la opinión de los usuarios y comprender cuáles son sus necesidades. En este sentido, es importante que sepan tratar adecuadamente las

²¹ LAWES, A. The benefits of quality management to the library and information services profession. *Special libraries*, 1993, vol. 48, n. 3, p. 142-146 y GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. Aportaciones a la gestión de la calidad a bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, 1995, 18, 1, p. 9-18.

²² LINE, M.B. La gestió del canvi a les biblioteques. *Item*, 1993, n.12, p. 66-80.

quejas y reclamaciones puesto que constituyen oportunidades de mejora y denotan interés por parte de los usuarios.

**Comunicar adecuadamente los servicios que presta la biblioteca e informar sobre cómo utilizarlos.* La información a los usuarios es clave para su valoración de la calidad.

**Ajustar la prestación a las expectativas de los usuarios*

** Identificar cuál puede ser el valor añadido a la oferta de servicios más allá de lo que espera el usuario*

**Dotar a los servicios de los medios necesarios para dar un prestación coherente*

** Aumentar la accesibilidad*

** Mejorar las interrelaciones del personal en contacto con los usuarios y darle un mayor protagonismo.* No olvidemos que la mejora de un servicio es con mucho una iniciativa humana. Tres de las cinco dimensiones de funcionamiento de un servicio (responsabilidad, seguridad y empatía) resultan directamente de la actuación humana, y una cuarta (fiabilidad) a menudo también depende de su actuación. Incluso las cosas tangibles se relacionan, ya que la apariencia física de los que ofrecen el servicio puede influir en las impresiones sobre su calidad. Claramente, el personal que está de cara al usuario es básico para el entendimiento entre lo que causa problemas en el servicio y lo que se necesita hacer para mejorarlo. Es necesario aprovechar a la gente que tiene la mejor información. Por otra parte, en la mayoría de las ocasiones, las objeciones de nuestro cliente interno corresponden en una u otra manera a las de nuestro cliente externo.

Si se llevan a cabo iniciativas en esta línea, se puede incidir sobre la calidad de los servicios influyendo sobre las expectativas de los usuarios, moderándolas de forma razonada, o incidir sobre la prestación del servicio. Si la biblioteca, por recortes presupuestarios, no puede contar con más personal, dinero o medios técnicos para reducir el tiempo en obtener un documento, como mínimo debe informar a los usuarios de cuáles son los tiempos aproximados que tarda en conseguirlo o las razones de no poder hacerlo. Es difícil modificar la percepción de calidad de un servicio después de haberlo prestado, pero no imposible. Si un usuario está insatisfecho porque no ha podido fotocopiar un documento localizado en la biblioteca al no funcionar la fotocopidora, es posible modificar esta percepción si le explican las causas, muestran comprensión por esta queja y le ofrecen la fotocopidora reservada al personal interno del servicio. En este sentido, es esencial que el personal de la biblioteca tenga habilidad para resolver situaciones y dar todo tipo de explicaciones que puedan satisfacer al usuario en momentos concretos. El criterio a aplicar en estas ocasiones es la flexibilidad y la creatividad, trasladar el poder de decisión al personal en contacto con los usuarios y sustituir las reglas por el sentido común.

Cualquier biblioteca puede iniciar el viaje hacia la calidad del servicio, mejorando a través de pequeñas mejoras. Como mínimo, tiene que supervisar los cambios en las preferencias y deseos de los usuarios para asegurarles la satisfacción. En muchos casos, el solo esfuerzo de esa supervisión parece mejorar su satisfacción. Siempre va a haber quejas, pero si alguien está escuchando, mejorarán la confianza y el respeto de sus usuarios. Las bibliotecas que sean capaces de mantener su atención en las expectativas presentes y futuras de sus usuarios asegurarán su futuro. Es imprescindible que se concentren en él y en sus necesidades.