FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD PARA LA CERTIFICACIÓN DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS

Monografía presentada para optar al título de: **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN**

Asesor: **NELSON OROZCO ALZATE** Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA

CINCIF Centro de Investigaciones en Ciencias de la Información

MEDELLIN 2000

Tabla de contenidos

RESUMEN . 1

AGRADECIMIENTOS . 3

GLOSARIO . 5

***Palabras Claves:* . .** 9

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD PARA LA CERTIFICACIÓN DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS . 11

INTRODUCCIÓN . 11

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . . 12

3. JUSTIFICACIÓN . . 13

4.OBJETIVOS . . 14

4.1 OBJETIVO GENERAL . 14

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS . . 14

5.MARCO CONCEPTUAL . 15

5.1 APLICACIÓN DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS A LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS . 15

5.2 CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO . 40

5.3 BASES CONCEPTUALES DE CALIDAD . 56

6. DISEÑO METODOLÓGICO . 77

6.1 TIPO DE ESTUDIO . 77

6.4 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS . 79

7.RESULTADOS Y DISCUSION . 82

7.1IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE CALIDAD . 82

7.2 VARIABLES DE CALIDAD Y REQUISITOS DE LAS ISO 9000 . 97

7.3 COMPARACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE CALIDAD . . 100

SEGUNDA PARTE: MODELO PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD EN LAS BIBLIOTECAS ACADEMICAS CON MIRAS A LA CERTIFICACIÓN . . 105

INTRODUCCIÓN . 105

1. MARCO CONCEPTUAL . . 106

2. FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD . . 108

2.1 ORIENTACION HACIA EL CLIENTE . . 111

2.2 RECURSOS HUMANOS . . 113

2.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS . 116

2.4. ESTRUCTURA Y SISTEMA ORGANIZACIONAL . . 120

6.3 PROCESO DE PRESTACION DEL SERVICIO . 131

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD . 135

8. DOCUMENTAR EL SISTEMA DE CALIDAD . 137

CONCLUSIONES . 140

BIBLIOGRAFIA . 143

Anexos . . 149

ANEXO 1. . 149

ANEXO 2 . . 152

BIBLIOGRAFIA . 157

RESUMEN

Se realizó un estudio exploratorio de tipo transversal para identificar los fundamentos básicos de calidad y diseñar un modelo para implementar la calidad en las bibliotecas académicas, tendiente a la certificación con base en los requisitos de las normas ISO 9000.

Para abordar la construcción del modelo se analizó la aplicación de las teorías administrativas a las bibliotecas, así como los conceptos generales de la gerencia del servicio y las bases conceptuales de la calidad. Los conceptos manejados en la revisión de literatura se adaptaron a la situación de las bibliotecas académicas locales, mediante la aplicación de cuatro instrumentos:

Cuestionario dirigido a los 25 directores de las bibliotecas académicas del Area Metropolitana de Medellín.

Grupo focal con los representantes de las diez bibliotecas identificadas como las que realizan las mejores prácticas organizacionales orientadas a la calidad, según el cuestionario.

Análisis de los sitios web de las bibliotecas de instituciones con programas en proceso de acreditación en el país.

Entrevista a un documentalista español experto en procesos de certificación.

Las variables de calidad identificadas en las fuentes de información y en los cuatro instrumentos metodológicos, se compararon con los lineamientos de las normas ISO 9002/1994 e ISO 9000/2000, se integraron en una estructura piramidal para facilitar la gestión de la calidad.

El modelo se complementa con las recomendaciones generales para diseñar un sistema de calidad enfocado a introducir una cultura de la excelencia en las bibliotecas, o finalmente iniciar un proceso de certificación con base en los requisitos estipulados en la norma ISO 9002

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos:

Al Ingeniero Nelson Orozco Alzate, Asesor

Al Documentalista Jesús Latorre Z., Director del Centro de Documentación del Instituto Tecnológico del Plástico, Valencia España

A las directoras de las bibliotecas académicas de Medellín

Al personal de la Biblioteca de la Escuela Interamericana de Bibliotecología

"La calidad no es un capricho de modernidad, sino un requisito de supervivencia en tiempos de crisis"

Adela d' ALOS-MONER

Alfons CORNELLA

"La calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas"

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

GLOSARIO

ACREDITACIÓN : Es la aprobación documentada de la capacidad a una organización para prestar servicios técnicos de cualquier naturaleza por delegación de quien ostenta la responsabilidad primera.

ADMINISTRACION TOTAL DE CALIDAD: Enfoque de administración de una organización centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y los beneficios para los miembros de la organización y la sociedad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar una confianza adecuada de que un determinado producto, servicio o instalación satisfará las exigencias de calidad establecidas.

AUDITORIA DE CALIDAD p. 23 (ISO 8402) : Examen sistemático o independiente para determinar si las actividades y los resultados relacionados con la calidad cumplen disposiciones preestablecidas y si estas se aplican en forma efectiva y son aptas para alcanzar los objetivos.

BENCHMARKING: Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra la más dinámica competencia o aquellas empresas reconocidas como líderes

CALIDAD: Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.

CALIDAD DEL SERVICIO: Grado en el que un servicio cumple los requisitos explícitos o implícitos del cliente

CERTIFICACIÓN : Acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos de una norma técnica. Los requisitos se pueden referir a un producto, a las organizaciones, su personal o sus servicios.

COMPETITIVIDAD : Capacidad para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al coste mas bajo posible. / Capacidad para ofrecer productos y servicios con valor agregado al cliente al menor costo

***CONTROL DE CALIDAD* :** Conjunto de actividades y técnicas que permiten asegurar que un determinado producto o servicio satisfará unas necesidades dadas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

ENTIDADES AUDITORAS Y DE INSPECCIÓN: Organismos públicos o privados, con personería jurídica propia, que se constituyen con la finalidad de determinar, a solicitud de carácter voluntario, si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen a los requisitos previamente establecidos y si estos requisitos se llevan a cabo efectivamente y son aptos para alcanzar los objetivos.

ENTIDADES DE ACREDITACIÓN: Organismos privados sin ánimo de lucro, que se constituyen con la finalidad de acreditar en el ámbito estatal a las entidades de certificación, laboratorios de ensayos, laboratorios de calibración y entidades auditoras y de inspección; así como a los organismos de control que actúen en el ámbito reglamentario y a los verificadores medioambientales.

ENTIDADES DE CERTIFICACIÓN: Organismos públicos o privados, con personería jurídica propia, que se constituyen con la finalidad de establecer la conformidad, solicitada con carácter voluntario, de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona a los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas en un modelo a través del cual una organización efectúa sus funciones.

EXPECTATIVA : Relaciona el grado de probabilidad de que los esfuerzos de un individuo conduzca a la realización satisfactoria de una tarea o de una recompensa.

GARANTÍA DE CALIDAD: El desarrollo de una orientación a la calidad, que usa procesos internos para garantizar que el producto cumple con unas especificaciones determinadas por medio de la prevención.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: Aspectos de la función general de la gestión que determina e implanta la política de calidad de una empresa.

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: Orientación de toda la actividad de la empresa hacia la consecución de la calidad, comprende la optimización de los recursos humanos, la búsqueda de la calidad desde el inicio de la idea productiva, el mejoramiento continuo de la calidad mediante el empleo en todos los niveles de la empresa, de las herramientas estadísticas y del análisis de problema; la cooperación con los proveedores, etc.

INNOVACIÓN : La creación y desarrollo de nuevas ideas, productos o procesos que proporcionan una base para competir con ventaja.

MANUAL DE CALIDAD: Documento que establece las políticas de calidad, los procedimientos y las prácticas generales de una organización.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: acciones de toda la reorganización para incrementar la eficacia y la eficiencia de los procesos para suministrar beneficios agregados.

MEJORAMIENTO CONTÍNUO: Dirección positiva tomada a través de la aplicación de pasos crecientes para la continuidad del flujo de decisiones adoptadas en un periodo de tiempo.

MOMENTOS DE VERDAD: Es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

NECESIDADES NO PERCIBIDAS: Aquellas necesidades que están latentes en ellos, pero aún no se han manifestado.

NECESIDADES PERCIBIDAS: Aquellos deseos y requisitos de los clientes que se encuentran conscientes en la mente del consumidor y se pueden detectar por medio de encuestas o entrevistas directas.

NORMA: Especificación técnica de aplicación repetitiva o continuada cuya observancia no es obligatoria, establecida con participación de todas las partes interesadas, que aprueba un organismo reconocido a nivel nacional o internacional, por su actividad normativa.

NORMALIZACIÓN: Proceso de elaboración de documentos, denominados normas, de carácter voluntario, que recogen los parámetros técnicos, reconocidos como de referencia en un sector industrial, de productos, obras o servicios.

ORGANISMOS DE NORMALIZACIÓN: Entidades privadas sin ánimo de lucro, cuya finalidad es desarrollar en el ámbito estatal la actividades relacionadas con la elaboración de normas, mediante las cuales se unifiquen criterios de acción.

PLAN DE CALIDAD: Documento que establece las practicas de calidad especificas, los recursos y la serie de actividades relevantes para un producto, servicio, contrato o proyecto en

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

particular.

PLANIFICACION DE LA CALIDAD: Actividades que establecen los objetivos y los requisitos de calidad

POLITICA DE CALIDAD: Directrices y objetivos expresados formalmente por la alta gerencia

PROCEDIMIENTOS: Manera específica de efectuar una actividad. Comprende los propósitos y alcance, responsable, recursos y la forma como se controla.

PROCESOS: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman entradas en salidas.

PRODUCTO ESPERADO: Especificaciones mínimas esperadas por parte del cliente.

PROGRAMA DE CALIDAD: Grupo documentado de actividades, recursos y hechos que sirven para poner en práctica el sistema de calidad de una organización.

PROYECTO INSTITUCIONAL: Orientación y compromiso académico de la institución sobre sus directrices administrativas, su proyección al medio y moldea su carácter como comunidad académica.

RECURSOS: Elementos para implementar la administración de la calidad.

REGISTRO DE EMPRESA: Listado emitido por una entidad acreditada para ello, que integra a aquellas empresas que han sido auditadas para la comprobación de que su sistema de calidad es conforme a la norma especificada.

SERVICIO: Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

SISTEMA DE CALIDAD: Conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para poner en práctica la gestión de la calidad.

TQM, Total Quality Management: Instrumento para desarrollar estrategias de la organización y una filosofía de gestión orientada a un único objetivo: la satisfacción total del cliente/usuario y de sus expectativas.

VALOR: Cualidades, características, atractivos o propiedades del producto o servicio que son apreciados o tenidas en estima por el cliente y que provocan el deseo de poseerlo.

VALOR AGREGADO: Acción neta de valor que se incorpora a las materias primas o bienes intermedios en las distintas etapas del proceso productivo, hasta que ellos se convierten en bienes de consumo final.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Palabras Claves:

Bibliotecas academicas; Gestion del servicio; Normalizacion; Certificacion; Calidad de la educacion superior; Evaluacion de la educacion superior; Acreditacion de la educacion superior; Gestion; Calidad de la educacion;

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD PARA LA CERTIFICACIÓN DE BIBLIOTECAS ACADÉMICAS

INTRODUCCIÓN

La calidad constituye un pilar fundamental en los sectores económicos y productivos en una época enmarcada en la globalización y la competitividad, de igual modo, las universidades están inmersas en este proceso, en tanto orientan sus propósitos a encontrar los medios que favorezcan la calidad de la educación superior a través de la acreditación de sus programas académicos. Sobre la base de tales factores, la biblioteca debe cambiar de paradigma, no sólo con la adopción de nuevas estructuras, adquisición de modernas tecnologías, sino con la aplicación de modelos de gestión que orienten su visión en la búsqueda de la excelencia.

La gestión de la calidad conlleva una ideología, una filosofía, métodos y acciones diseñadas para satisfacer al cliente por medio de mejora continua que requiere de una

transformación a fondo de la biblioteca, un gran nivel de compromiso del personal y la orientación de la biblioteca hacia el usuario.

Las exigencias del entorno y la posibilidad de procedimientos e instrumentos administrativos a la gestión de las bibliotecas, motivaron la realización de esta monografía, que por su génesis oriente a la comprensión del concepto calidad en sus dimensiones más amplias, y que a la vez ofrezca la especificidad en los fundamentos básicos de calidad en las bibliotecas académicas.

Con el fin de diseñar un modelo para implementar la calidad en las bibliotecas académicas con miras a la certificación, se tomó un marco conceptual estructurado en tres partes: análisis de la aplicación de las teorías administrativas a las bibliotecas, conceptos generales de la gerencia del servicio y bases conceptuales de la calidad.

Los conceptos manejados en la revisión de literatura se adaptaron a la situación de las bibliotecas académicas de Medellín para conferirle contenido local, por consiguiente los fundamentos de calidad identificados en el marco teórico y en los cuatro instrumentos metodológicos utilizados para recoger información primaria: encuesta, grupo focal, entrevista y revisión de sitios web, se compararon con las normas ISO 9002 e ISO 9004-2 y con la versión preliminar de la ISO 9000/2000.

Las variables de calidad se integraron en un sistema piramidal con cuatro estadios básicos: orientación al cliente, recursos humanos, procesos y procedimientos, y estructura organizacional, cada uno con sus respectivas categorías.

El modelo presenta un esquema conceptual para introducir una cultura de la excelencia en las bibliotecas académicas, complementado con las recomendaciones para diseñar un sistema de calidad con base en las normas ISO 9004-2 e ISO 9002, para una posterior certificación.

La importancia de este trabajo radica en mostrar la integración de un sustento teórico conceptual sobre las técnicas y metodología de la administración, con los aspectos específicos de la gestión de la calidad en las bibliotecas

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el pasado las bibliotecas disfrutaban de un virtual monopolio en el almacenamiento y suministro de información transformado, poco a poco, por aspectos como la globalización, la apertura económica, la privatización, las tecnologías de la información, así como la aplicación de nuevos estilos gerenciales orientados al mejoramiento continuo y al cliente en una perspectiva de calidad.

La nueva sociedad exige organizaciones competentes en las cuales se deben realizar los procesos en forma efectiva desde el comienzo, para reducir el margen de error y mejorar la satisfacción del cliente. Esta premisa constituye la filosofía de la calidad.

No es suficiente argumentar que los servicios o productos son de calidad, la calidad

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

no está implícita en éstos, sino en el impacto producido en quienes se benefician de ellos, complementado con pruebas de carácter documental que atestiguan que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas. La búsqueda de una mayor calidad se demuestra con la creciente aceptación de las normas ISO 9000 en un mercado cada vez más competitivo, sin embargo el valor real de dichas normas es la capacidad para proporcionar un mapa específico que le ayude a la organización a construir un sistema de administración que mejore la calidad de manera constante.

Esta concepción, hacia la constitución de una organización de servicios orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, representa un desafío para las bibliotecas, especialmente las académicas, ya que éstas tienen una especial responsabilidad, debido al proceso de acreditación de los programas académicos iniciado en 1991 por el ICFES, quien establece el Sistema Nacional de Acreditación, “con el objetivo fundamental de garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplan los más altos requisitos de calidad y realicen sus propósitos y objetivos" [1]

Por las consideraciones anteriores, es necesario determinar los fundamentos de calidad de las bibliotecas académicas para lograr mayor efectividad y eficiencia, reorientarlas hacia la excelencia y diseñar un modelo de sistema de calidad para finalmente optar a la certificación. Identificar dichos fundamentos, implica responder los siguientes interrogantes:

¿Cuál ha sido la evolución de la gestión en las bibliotecas?

¿ En qué se fundamenta la calidad del servicio?

¿Cuáles son los conceptos básicos de la calidad?

¿Cuáles son las características y atributos de calidad para la acreditación de los programas académicos?

¿Cuál es la participación de la biblioteca en los procesos de acreditación?

¿Cuál es la situación actual de las bibliotecas académicas de Medellín?

¿Cuáles son los fundamentos básicos de la calidad aplicables a las bibliotecas?

¿Cómo puede apoyar las Normas ISO 9000 la gestión de las bibliotecas?

¿Es posible la certificación de las bibliotecas?

3. JUSTIFICACIÓN

Las bibliotecas como organizaciones de servicio deben adoptar los instrumentos administrativos para buscar soluciones y responder a retos y exigencias sin precedentes. Particularmente las unidades de información académicas requieren de una profunda transformación para aumentar su capacidad de adaptación a un entorno cambiante por

[1] JARAMILLO G., Oscar, ed Autoevaluación para la autorregulación: modelos y experiencias. Santiago de Cali : ICFES, 1997. p.7

paradigmas importantes como la cooperación e internacionalización, la aplicación de la tecnología, los nuevos métodos de enseñanza - aprendizaje y los procesos de acreditación de los programas académicos

Los diversos modelos administrativos ofrecen instrumentos y acciones para conducir el cambio en estas organizaciones, uno de ellos es la gestión de la calidad con base en las normas ISO 9000 de amplia utilización en sectores productivos y de reciente introducción en las bibliotecas. La importancia de éstas normas va más allá de proporcionar una medida universal para la consistencia de la calidad, en consecuencia adoptar la normativa internacional e integrar las normas ISO, independientemente de optar a una certificación, permite reorganizar la biblioteca en aspectos como planificar una estrategia de mejoramiento continuo; motivar, integrar y responsabilizar a todos los empleados; contar con una mejor organización, planificación y coordinación interna; aumentar la fidelidad de los usuarios y ahorrar gastos mediante métodos adecuados

Las bibliotecas pueden optar a la certificación por requisitos de los clientes, por presiones competitivas o por la necesidad de un mejoramiento interno. estrategia contemplada en el sistema de calidad que constituye una condición necesaria para lograr un mejoramiento efectivo, con procesos normalizados para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Este trabajo busca proporcionar a los líderes de las bibliotecas directrices para orientar a las bibliotecas hacia la excelencia, proporcionar un método para la operación e introducción de la calidad en los procesos, así como pautas para el sistema administrativo de calidad mediante el cual se puedan cumplir las políticas y objetivos fijados para el servicio en la norma ISO 9004-2. Las bibliotecas interesadas en la certificación encontrarán una guía para iniciar este proceso con base en la norma ISO 9002. Así mismo los usuarios serán beneficiarios de las bibliotecas orientadas a la calidad porque disfrutaran de servicios más efectivos, tiempos de respuesta más rápidos y menores costos.

4.OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo marco con los fundamentos básicos de calidad tendiente a la certificación de las bibliotecas académicas, con base en los requisitos de las normas ISO9000.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relacionar la aplicación de las teorías administrativas en la gestión de las bibliotecas

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

- Comprender los conceptos generales de la gerencia del servicio y su aplicación en las bibliotecas.
- Identificar los fundamentos teóricos de la calidad.
- Caracterizar los criterios de evaluación para las bibliotecas académicas definidos por el Concejo Nacional de Acreditación.
- Valorar las prácticas para el logro de la calidad en las bibliotecas académicas de Medellín
- Describir los fundamentos básicos de calidad para la certificación, con base en los requisitos de las normas ISO 9000
- Confrontar los fundamentos de calidad identificados, con los requisitos de la norma ISO 9002, ISO 904-2, e ISO 9000/2000

5.MARCO CONCEPTUAL

5.1 APLICACIÓN DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS A LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS

Las primeras bibliotecas, básicamente con colecciones de manuscritos, se fundaron en monasterios o instituciones religiosas en el siglo VII. En el año de 1327 aparecen en el Reino Unido las primeras bibliotecas de colegios y universidades, con colecciones provisionales de libros. Cerca al año de 1400 se funda la Universidad de Oxford y para el año de 1638 se confirma la presencia de la biblioteca en Harvard College. En Estados Unidos el crecimiento de las bibliotecas surgió después de la guerra civil, consolidado a finales del siglo XIX y principios del XX. [2]

Durante el siglo XIX se produjo una gran expansión de las bibliotecas como consecuencia del crecimiento del nivel de vida de la población, del aumento de lectores, a causa del desarrollo generalizado de la enseñanza y del considerable crecimiento de la producción de libros, revistas y prensa, que naturalmente corresponde con la demanda. Esta expansión también se dio en los países americanos asiáticos y africanos. [3]

Las bibliotecas universitarias se renuevan profundamente a partir de la segunda mitad del siglo XIX igual que sus propias universidades. Su crecimiento fue consecuencia del enriquecimiento de la educación superior y de la introducción en los programas de estudio de materias que podían ayudar al progreso de la industria, por tanto las universidades y sus bibliotecas recibieron generosas donaciones de los gobiernos, hombres de empresa y filántropos. [4]

[2] Escobar, S.; Hipólito. Historia de las bibliotecas. 3 ed. Madrid : Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990. p.436

[3] ibid, p.459

La doctrina bibliotecaria se fue conformando a lo largo de los años a través de seminarios y reuniones de las figuras más representativas con el apoyo de organismos nacionales e internacionales, quienes tuvieron un papel destacado en organizar la variedad de procedimientos empleados en un principio por bibliotecarios surgidos de manera imprevista por el crecimiento de estas instituciones. Los fines de las reuniones eran:

Fijar normas uniformes y sistemáticas para la organización, clasificación y catalogación

Determinar las condiciones y características que deberían reunir las personas que entraran a servirlas.

Establecer una norma de cooperación profesional

Organizar la enseñanza profesional [5]

El desarrollo y la consolidación de varios tipos de bibliotecas, para hacer frente a la demanda, surge paralelo a la formación de asociaciones profesionales, entre las que se destacan la ALA, American Library Association, British Library Association y la IFLA, International Federation of Library Association. [6]

Al igual que en otras instituciones, las bibliotecas han adaptado, aunque un poco tarde, los modelos de organización y funcionamiento imperantes en cada época y han experimentado con algunas técnicas administrativas, aunque algunas no han sido adaptadas plenamente por la concepción de la biblioteca como organización de servicios y no de producción [7] , de otro lado como lo expresa Lasso de la Vega: "*las bibliotecas en un principio fueron únicamente instituciones consagradas a la conservación de los libros, de acuerdo con su etimología, por tanto su organización y administración estaban orientadas a este aspecto*" [8]

Para abordar el estudio de la administración en las bibliotecas, se parte de las diferentes teorías al respecto, clasificación que varía porque cada autor tiende a tratar las variables y asuntos típicos de cada escuela o teoría, omitiendo o relegando a un plano secundario las demás. Chiavenato divide la teoría general de la administración con base en el énfasis dado a las tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología como se amplía en la Tabla 1.

[4] ibid, p.470

[5] Lasso de la Vega, Javier. Tratado de biblioteconomía, organización técnica y científica de bibliotecas. 2 ed. Madrid : Mayle, 1956.p.3

[6] ibid,p.8

[7] Morán, B:B: Academic libraries: the changing knowledge centers colleges and universities. Washington : Association of the Study of Higher Education, 1964. P.41.

[8] Lasso de la Vega, op cit., p.4

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Tabla 1. Teorías administrativas y sus enfoques.

ENFASIS	AÑO	TEORÍA ADMINISTRATIVA
EN LAS TAREAS	1903	Administración científica
EN LA ESTRUCTURA	1909	Teoría clásica Teoría neoclásica
		Teoría de la burocracia
		teoría estructuralista
		Teoría de las relaciones humanas
EN LAS PERSONAS	1932	Teoría del comportamiento organizacional
		Teoría del desarrollo organizacional
EN EL AMBIENTE	1951	Teoría estructuralista teoría neoestructuralista
		Teoría contingencial
EN LA TECNOLOGÍA	1972	Teoría contingencial

[9]

A diferencia de Chiavenato, Koontz y Weihrich analizan cinco enfoques: administración científica, administración operacional, ciencias de la conducta, teoría de sistemas y pensamiento moderno (Tabla 2).

A continuación se analizan las teorías administrativas desarrolladas durante el siglo por diversos autores y aplicadas a organizaciones de carácter industrial, comercial o de servicios, como las bibliotecas.

Tabla 2. Desarrollo del pensamiento administrativo.

NOMBRE	AÑO	CONTRIBUCIÓN
NOMBRE	AÑO	CONTRIBUCIÓN
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA		
F.Taylor	**1903**	**Aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción**
H.L. Gantt	1901	Selección científica de los trabajadores
F. y L. Gilbreth	1900	Estudio de tiempos y movimientos. Psicología industrial
ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL		

[10] Chiavenato, Idalberto y Villamizar, G. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill, 1995. p.10

[9] Fuente: Chiavenato [10]

H. Fayol	**1916**	**Padre de la teoría moderna de la administración. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales.**
H. Fayol	1916	Padre de la teoría moderna de la administración. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales.

CIENCIAS DE LA CONDUCTA

H. Munsterberg	**1912**	**Aplicación de la psicología a la industria y la administración**
W. D. Scotty	1911	Aplicación de la psicología a la publicidad, la mercadotecnia y al personal
M. Weber	1946	Teoría de la burocracia
V. Pareto	18961917	Enfoque de los sistemas sociales de la organización
E. Mayo F. Roethlisberg	1933	Influencia de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo sobre el desempeño. Estudios Hawthorne

TEORÍA DE SISTEMAS

CH. Barnard	**1938**	**Función del administrador: mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.**
CH. Barnard	1938	Función del administrador: mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO

P. Drucker	**1974**	**Teoría neoclásica de la administración, gestión por objetivos,**
W.E. Deming	1950	Control de la calidad
L. Peter	1974	Con el tiempo las personas ascienden hasta un nivel de incompetencia
W. Ouchi	1981	Prácticas administrativas japonesas adaptadas en USA
T. Peters R. Waterman|	1982	Características de compañías consideradas excelentes

11

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

5.1.1ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Las teorías de Taylor denominadas administración científica se fundamentaban en el análisis del trabajo y en todo lo relacionado con la supervisión táctica en el ámbito de porciones individuales de tareas. Dichas teorías surgieron en 1903 en plena era industrial, por lo tanto su pensamiento es producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible. Las investigaciones y la aplicación de la tecnología estaban enfocada a optimizar el proceso productivo y a elevar la escala y la velocidad de producción [13 0].

La preocupación principal de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción, no sólo para disminuir los costos y aumentar las utilidades, sino también para hacer posible una remuneración más alta para los trabajadores por su mayor productividad. Taylor llegó a la conclusión de que la aplicación de métodos científico, en lugar de la costumbre y los métodos prácticos, podría dar como resultado la productividad sin gastar mas energía o esfuerzo humano [14 1]. Los principios fundamentales sobre los cuales Taylor basó el enfoque científico de la administración, y que dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX, se presentan a continuación. [15 2]

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado)

Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo

Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico

Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida

Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado mas alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la empresa

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

Durante los años 1900 a 1925 pocos fueron los adelantos con relación a la teoría administrativa, los bibliotecarios que discutían sobre el tema lo hacían sobre detalles prácticos, no obstante en este periodo fue desarrollada la administración científica en la industria. Durante 1920 a 1930 los pioneros de la administración bibliotecaria enfocaron

[12] Koontz, Harold y Weihrich, H. Administración: una perspectiva global. 11 ed. México : McGraw-Hill, 1999. p.17-18

[11] Fuente Koontz y Weihrich [12]

[13 0] Valdés R., Luigi A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la Calidad Total y la Competitividad, 1998. 419p.

[14 1] Koontz, op cit., p.31

[15 2] Chiavenato, op cit., p.37

su interés en las teorías organizacionales, que sólo se empezaron a aplicar como respuesta al crecimiento de las bibliotecas. Sin embargo la discusión se centró en la adquisición y procesamiento de materiales, más que en la coordinación de actividades de servicio y capacitación del personal [16] [3]. Sólo a partir de 1925 la literatura incluye pequeños comentarios sobre el tema, cuando se toman los principios de la administración desarrollados por la industria, el gobierno y la ciencia militar. [17] [4]

Hasta 1930 las bibliotecas estaban limitadas por aspectos políticos y económicos básicamente, "que sólo cobran auténtico auge después de la caída de las monarquías absolutas y el advenimiento de los regímenes democráticos y constitucionales, cuando las bibliotecas abren sus puertas a todos los ciudadanos sin traba alguna" [18] [5]

Posteriormente, en las décadas de 1930 y 1940, dos aspectos reflejan el estilo administrativo de las bibliotecas, en primer lugar los objetivos de la capacitación orientados al manejo de fuentes bibliográficas y la administración de los recursos para su uso, en detrimento de la atención hacia los recursos humanos, financiero y técnico [19] [6]. Como puede deducirse, primaba la fase organizativa y técnica, convirtiendo el libro en objeto de trabajo, lo que llevó a Mcelderry a afirmar: "Ser buen bibliotecario es en primer lugar ser un técnico eficiente" [20] [7], por el contrarioOrtega y Gasset sitúa el que hacer del bibliotecario en "servir de manera de filtro entre el público y el depósito de libros" [21] [8]

Aparece otro elemento que refleja las características administrativas en este periodo como es el nombramiento de eruditos o bibliófilos y ocasionalmente de profesores, con una larga permanencia en el cargo, como directores de bibliotecas académicas [22] [9]. En Colombia ha sido común esta práctica como puede comprobarse en una nota de la historia de las bibliotecas en la Universidad de Antioquia [23] [0] "en 1935 se nombra como director a un profesor universitario y escritor que con entusiasmo emprende la organización de los 200 volúmenes, la dirección y publicación de la Revista, el canje y el servicio de la Biblioteca General"

[16] [3] Escobar, op cit., p.470

[17] [4] McAnally, A.M. Organization of college and university libraries. En: Library Trends no.1(1952) ; p.20-36

[18] [5] Lasso de la Vega. Op cit., p.397

[19] [6] Reardon, D:F: Knowledge management: the discipline for information and library science professionals: paper of the 64 IFLA General Conference. Amsterdam: IFLA, 1998. p.87-92.

[20] [7] Mcelderry, S. Readers and resources: public services in academic libraries: 1876-1976. En: Colleges and Research Libraries vol.37, no.5(1976);p.408-420.

[21] [8] Ortega y Gasset, José. Misión del bibliotecario. Madrid: Revista de Occidente, 1967. p.67.

[22] [9] Morán.,op cit.,p. 30

[23] [0] Correa V., Jorge Iván *et al.* La Biblioteca de la Universidad de Antioquia: más de un siglo de historia. En. Revista Interamericana de Bibliotecología vol.16, no.2(1993);p.75.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Como conclusión a este periodo Joeckel, citado por Wheeler y Goldhor en 1935, anotaba:

Las bibliotecas tienen la tendencia de asirse a ideas antiguas, así como a métodos…la biblioteca de hoy en día está íntimamente unida por tradición, costumbre e inclusive por ley, a su pasado histórico. En tanto que las bibliotecas han sido cada vez más liberales en el desarrollo de sus servicios para los usuarios, los responsables de su administración se han vuelto intensamente conservadores en sus inclinaciones a alterar las formas tradicionales de la organización bibliotecaria" [24] [1]

Con relación a este tema Marchant [25] [2]: expresa "El modelo en el cual se fundamentaron la mayoría de las bibliotecas en las primeras décadas del siglo fue el autoritarismo burocrático como resultado del característico humanismo de la educación superior"

Por los años de 1950 se dio considerable atención a la administración científica, varios autores en libros, revistas y congresos aplicaron las teorías a la gestión de las bibliotecas para mejorar estas organizaciones: "los bibliotecarios consideraron seriamente el uso de las técnicas de la administración científica después de la II guerra mundial. Shaw fue un exponente de este movimiento fundamentado en el aporte de esta teoría para mejorar las funciones internas, al mismo tiempo muchos administradores fueron cautelosos con las teorías de Taylor y Fayol porque los excesos de su aplicación podrían despersonalizar el staff" [26] [3]

De otro lado se impulsó la fundación de escuelas de Bibliotecología, especialmente en América Latina, "no obstante en la mayoría de estos países se ofrecían cursos de capacitación, estos eran ocasionales y de corta duración" [27] [4]. "En Colombia, específicamente en la Universidad de Antioquia, se inició por estos mismos años, un movimiento tendiente a capacitar a los bibliotecarios para el funcionamiento adecuado de la biblioteca, como respuesta a la modernización del currículo de la Facultad de Medicina, donde las directivas eran plenamente conscientes de la estrecha relación entre currículo-biblioteca". [28] [5] Un hecho adicional fundamenta la necesidad de formación de profesionales en el país, la creación de la Biblioteca Pública Piloto en 1954 por iniciativa de la UNESCO, en cabeza de Carlos Víctor Penna, pionero de la aplicación del planeamiento bibliotecario.

Posteriormente en 1956 fue creada oficialmente la Escuela Interamericana de Bibliotecología como dependencia de la Universidad de Antioquia con el objetivo de;

[24] [1] Wheeler, J.L. y Goldhor, H. Administración práctica de bibliotecas públicas. México: Fondo de Cultura Económica, c1962, 1970. p.54

[25] [2] Marchant, M.P. Participative management in academic libraries. Westport : Greendwood, 1976. p30.

[26] [3] Ibid., p.29-30

[27] [4] Cardona, Berta Nelly. La EIB: apuntes para una historia. En: Revista Interamericana de Bibliotecología vol.16, no.2(1993);p.7.

[28] [5] Ibid., p.8.

”preparar bibliotecarios profesionales, capacitados suficientemente en las técnicas para la dirección y administración de bibliotecas de diferentes tipos” [296]. En este contexto, como lo corroboran varios autores, era fundamental el procesamiento del material bibliográfico, proceso que facilita la división del trabajo en organizaciones de tipo jerárquico, por lo tanto la orientación de la cátedra de administración estaba enmarcada dentro de los principios de la administración científica.

5.1.2ADMINISTRACION OPERACIONAL

Fayol observó que las actividades de una empresa industrial se podían dividir en seis grupos, técnicas o de producción, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Fayol, padre de la teoría moderna de la administración, dedicó la mayor parte de su análisis a este último y definió las funciones de la administración en planeación, organización, dirección, coordinación y control [307]

Esta teoría es una variante de la administración científica, en la cual se compara la empresa con una máquina, el trabajo se divide en unidades discretas y pequeñas con trabajadores especializados. “La nueva tecnología vino acompañada y reforzada por la mecanización del pensamiento y la acción humana” [318].Sin embargo sólo a partir de 1916 fueron desarrollas y estructuradas estas ideas en una teoría general de la organización y la dirección.

Una de las mayores contribuciones fue la del sociólogo alemán Max Weber quien hizo notar que la burocracia rutiniza los procesos de la administración, exactamente como la mecanización rutiniza la producción [329]. Los clásicos de esta teoría fueron Fayol, Moneo, Urwich, con su idea de gestión como un proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además sentaron las bases de muchas técnicas de organización moderna como la dirección por objetivos, los sistemas de planificación, programación, presupuestos y control racional [330]. Koontz y Weihrich, en su análisis de los aportes de Fayol ratifican este punto de vista cuando concluyen “los principios de Fayol, no están muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador, sus observaciones todavía son válidas después de casi siete décadas de estudio y experiencia de otros en este campo” [341]. De igual manera hacen una crítica a esta teoría cuando afirman: ”pero pasó por alto el hecho de que las relaciones entre los patronos y los hombres forman sin duda, la ciencia más importante de este arte” [352]

[2926] Ibid., p.9.

[307] Koontz, op cit., p.39

[318] Morgan, G. Las imágenes de la organización. México. Alfaomega, 1997. p.14

[329] ibid, p.14

[330] ibid, p.18

[341] Koontz, op cit., p.34

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Fayol hace una profunda división entre administración y organización. Para él la administración es un todo del cual la organización constituye una de sus partes, su concepto de organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada. Chiavenato amplía este concepto cuando expresa: "Si la administración científica se caracterizó por el énfasis en la tarea realizada por el operario, la teoría clásica se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente" [36] 3

Al observar que los principios de la administración son flexibles, no absolutos y deben utilizarse con independencia de las condiciones cambiantes y especiales, Fayol enumeró catorce:

PRINCIPIOS DE FAYOL [37] 4

División del trabajo

Autoridad y responsabilidad

Disciplina

Unidad de mando

Unidad de dirección

Subordinación del interés individual al general

Remuneración

Centralización

Cadena escalar o jerarquía

Orden

Equidad

Estabilidad en el puesto

Iniciativa

Espíritu de equipo

La teoría de la administración operacional se ha aplicado, a lo largo de los años a todo tipo de organizaciones, industriales, políticas, religiosas, militares y de servicios, incluyendo las bibliotecas.

APLICACIÓN A LAS BIBLIOTECAS

Al analizar la documentación sobre la administración de las bibliotecas, es notorio el énfasis dado a los modelos estructurales, propios de la teoría operacional, en la primera mitad del siglo XX. A partir de esta teoría, se incluye un análisis de los tipos de organización conformadas con base en estos principios.

[35] 2 ibid, p.39

[36] 3 Chiavenato, op cit., p.78

[37] 4 Koontz, op cit., p.38

ORGANIZACIÓN DE BIBLIOTECAS

Según Díaz [38] 5 en la época industrial el modelo de estructura era piramidal o jerárquico, semejante a la estructura de clases que reinaba en la sociedad, la empresa siendo una extensión de la sociedad adoptó este modelo. "La era de la producción en serie no solo fabricaba productos idénticos, sino también hacía compañías de molde" [39] 6 , concepto extendido a las bibliotecas y justificado por Bryson cuando dice:

"Los diseños de organizaciones han cambiado con el tiempo, los teóricos clásicos pueden haber sido correctos en sus aproximaciones a la unidad de mando ya que trataban con organizaciones en un entorno estable, donde se necesitaba poca diferenciación y se podía conseguir la integración necesaria a través de las normas y de la jerarquía de la dirección. Cuando el entorno externo es estable, el entorno interno de la organización se caracteriza por procedimientos y por una clara jerarquización de la autoridad, en una estructura típicamente burocrática de naturaleza mecánica" [40] 7

"Los diseños de organizaciones han cambiado con el tiempo, los teóricos clásicos pueden haber sido correctos en sus aproximaciones a la unidad de mando ya que trataban con organizaciones en un entorno estable, donde se necesitaba poca diferenciación y se podía conseguir la integración necesaria a través de las normas y de la jerarquía de la dirección. Cuando el entorno externo es estable, el entorno interno de la organización se caracteriza por procedimientos y por una clara jerarquización de la autoridad, en una estructura típicamente burocrática de naturaleza mecánica" [40] 7

Además de esta tendencia, la enseñanza en las escuelas de Bibliotecología, especialmente en Estados Unidos y en el Reino Unido, se orientó por algunos autores que asumían una actitud autoritaria, con énfasis en los procedimientos mas que en la teoría administrativa. Esta corriente se extiende hasta 1960, plasmada en los libros del

[38] 5 Valdez, opcit., p.71

[39] 6 Toffler, A. El cambio del poder. Barcelona: Plaza y Janes, 1990. P.28

[40] 7 ***Bryson, Jo. Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información. Madrid : Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992. p.221, 589.***

[40] 7 ***Bryson, Jo. Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información. Madrid : Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992. p.221, 589.***

área con una orientación a la administración burocrática, en la cual la autoridad centra en el jefe [41 8]. "En una biblioteca alguien está siendo pagado para tomar las decisiones generales, asumir la dirección, llevar la responsabilidad, pensar en todo y constituirse en la mano guiadora para lograr que la organización funcione y establezca unión desde arriba" [42 9]

Con base en las teorías anteriores, los modelos de organización de las bibliotecas se pueden agrupar en dos:

DEPARTAMETAL

Las bibliotecas se organizaron en tres o cuatro departamentos dependiendo de su tamaño, con el crecimiento de éstas se fueron agregando mas departamentos incrementando la cantidad y complejidad de las funciones del jefe. Dunlap [43 0] identifica seis formas para departamentalizar la biblioteca, por función, actividad, clientes, distribución geográfica, áreas temáticas y formatos, modelo ampliamente utilizado en universidades de Estados Unidos con variables y combinaciones.

Este sistema fue impuesto como respuesta al crecimiento y para que los usuarios pudieran encontrar toda la información en un mismo lugar, en efecto "los libros, las revistas y otros materiales de un área estaban integrados en el mismo departamento con su propio personal y con todas las facilidades" [44 1]. En contraposición con la anterior, otra teoría era la organización funcional de la biblioteca implementada mas adelante.

FUNCIONAL

En el periodo de la posguerra se dio gran crecimiento a las bibliotecas de todo tipo, particularmente de las universidades, por el incremento de los cupos y por procesos de cualificación de éstas que consideraban a la biblioteca como una necesidad vital, como consecuencia la biblioteca se convirtió en una extensiva sala de lectura y por tanto incrementó su uso [45 2], según Díaz "la tendencia al volumen era la meta del desarrollo de los nuevos productos y servicios" [46 2]

El crecimiento de las colecciones fue acompañado de varios cambios, como vinculación de personal especializado, facilidades físicas, horarios extendidos, así como la responsabilidad por parte de las instituciones para su financiamiento como

41 8 Marchant, M.P. Participative management in academic libraries. Westport : Greendwood, 1976. P.31.

42 9 Wheeler, J.L. y Goldhor, H. Administración práctica de bibliotecas públicas. México: Fondo de Cultura Económica, c1962, 1970. p.46

43 0 Dunlap, C.R. Organizational patterns in academic libraries: 1876-1976. En: College and Research Libraries vol. 37, no.5(1976);p.396.

44 1 Corbett, op cit, p.4

45 2 ibid., p.3

46 2 Valdés, op cit, p.63.

reconocimiento del papel de la biblioteca en el ambiente académico. [47] 3

Para adaptarse al entorno, las grandes bibliotecas, acogieron un sistema de organización basado en la división en dos grandes áreas: servicios al usuario y procesos técnicos [48] 4. En este punto la administración de las bibliotecas empezó a surgir como un problema, tal labor era bastante difícil debido a la alta centralización, como lo corrobora Dunlap: "la organización funcional ha sido duramente criticada porque dificulta la coordinación y por la inflexibilidad para realizar cambios" [49] 5

Esta bifurcación, con algunas variables, es la organización administrativa más común en grandes bibliotecas, entretanto las pequeñas continúan organizadas por departamentos, que según McAnally ha sido utilizada por éstas desde 1938 [50] 6. En Colombia la tendencia en la mayoría de las grandes bibliotecas universitarias y públicas ha sido la funcional, como se puede comprobar en la figura 1 relacionada con las bibliotecas académicas de Medellín, donde predomina la estructura jerárquica en 93% de ellas.

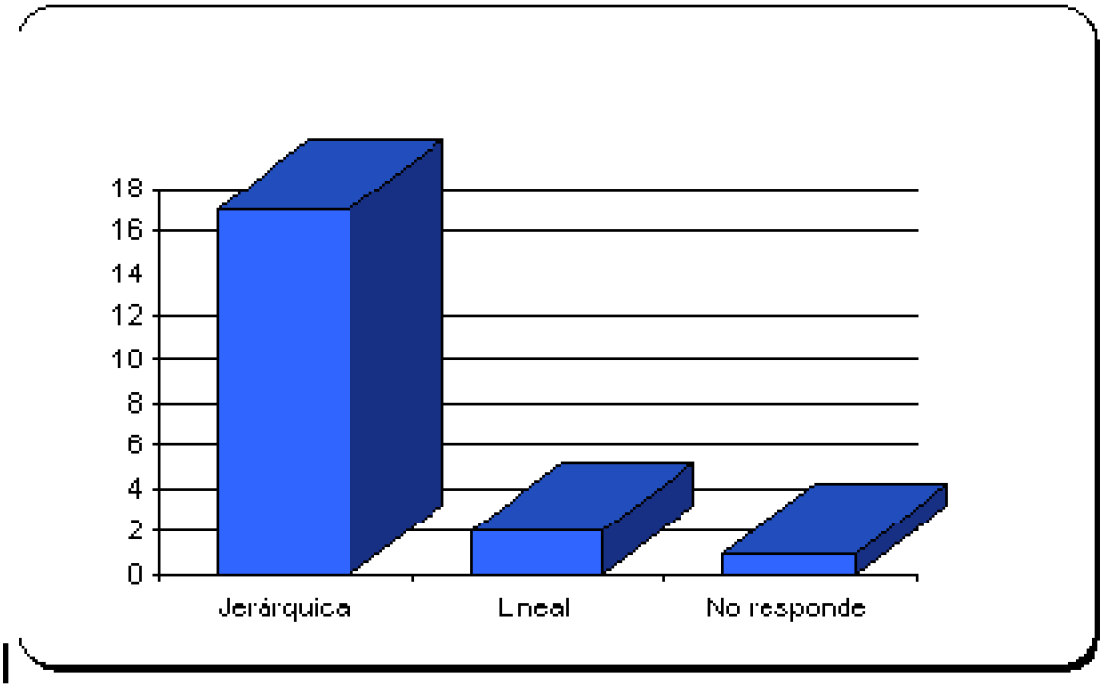


Figura 1. Estructura organizacional de las bibliotecas

[51]

[47] 3 Morán, op cit., p.1

[48] 4 McAnally, op cit., p.32

[49] 5 Dunlap, op cit., p.398

[50] 6 McAnally, op cit, p.25

[51] Fuente: Encuesta aplicada a las bibliotecas académicas de Medellín

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Independiente del modelo de organización, por muchos años ha prevalecido en las bibliotecas el énfasis por los procesos internos, como lo anota Dunlap en 1976 "la biblioteca está diseñada para mover materiales y los sistemas deben orientarse alrededor de un servicio directo y efectivo al cliente, entonces los bibliotecarios tomarán seriamente su responsabilidad de atender las necesidades del usuario y ello llevaría a un patrón totalmente diferente de organización del trabajo" [527]

Las características de una estructura jerárquica, identificadas por Díazse asemejan a una biblioteca con este tipo de organización. [538]

Decisiones planificadas desde la dirección

Gran cantidad de niveles jerárquicos

División por departamentos claramente establecidos

Tareas y procesos fragmentados

Control para asegurar que la operación sea continua

Capacitación centrada en la destreza para realizar funciones

Comunicación interrumpida y bloqueada

Políticas rígidas e inflexibles

Conocimiento acumulado, no compartido

Organigrama representativo de la organización y en ocasiones de su estructura

5.1.3CIENCIAS DE LA CONDUCTA

Denominada por otros autores ciencia del comportamiento organizacional, se centra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. No toma en cuenta la planeación. , la organización y el control, se fundamentan en la psicología individual. [549]

Contemporáneo con el desarrollo de las teorías de la administración científica, muchos académicos experimentan y escriben sobre psicología industrial y teoría social, entre ellos Munsterberg, quién en su libro *Psychology and industrial efficiency* (1912) plasmó sus objetivos en: "descubrir primero, como encontrar personas cuyas cualidades mentales las capaciten para el trabajo que tienen que hacer, en segundo lugar en que condiciones psicológicas se pueden obtener mayores y más satisfactorios resultados del trabajo de cada persona, y finalmente como una empresa puede influir sobre los trabajadores para obtener de ellos los mejores resultados posibles" [550]. Chiavenato también amplía este juicio: "Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina,

[527] Dunlap, op cit., p.397

[538] Valdés, op cit., p.80

[549] Koontz, op cit, p.46

[550] ibid., p.40

por el método de trabajo, por la organización formal y por los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, cede prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales para los aspectos psicológicos y sociológicos*"* [56] 1

Posteriormente F. Gilbreth perfeccionó los métodos de estudio de tiempos y movimientos y acuñó el término "*experto en eficiencia*", además se sumó el concepto de L. Gilbreth, primera psicóloga industrial, quién insistió en "considerar a los trabajadores y comprender sus personalidades y necesidades" [57] 2. Otro autor que trató de superar las limitaciones de la perspectiva de Taylor fue Elton Mayo, quien dirigió durante 1927 y 1932 los estudios Hawthorne reconocidos por identificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo y por la identificación de una organización informal basada en la camaradería de los grupos [58] 3. En un punto de vista más amplio se llegó a la conclusión de que "el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales tales como las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral y la administración eficaz, que comprendiera la conducta humana y el mejoramiento mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación" [59] 4

No obstante estas teorías, fuera de las de los Estados Unidos, no encontraron aceptación hasta después de la II Guerra Mundial. [60] 5

APLICACION EN LAS BIBLIOTECAS

Mientras los estudios de Mayo no incluían a los administradores de las bibliotecas, es fácil inferir que este produjo un efecto moderado en las bibliotecas en contraste con la despersonalización que acompañaba la administración científica en la industria. "El enfoque humanístico de los administradores de la biblioteca y la carencia de fundamentación en matemáticas y en ingeniería, necesarios para aplicar los principios de la administración científica, son probablemente la mejor explicación para que las bibliotecas manejaran el principio de empleados como individuos y no tomaran la dirección de esta teoría" [61] 6

En este aspecto es fundamental el aporte de R: Likert en su libro *New patterns of management: human new organization* que acepta el principio de las relaciones participativas. En 1968 la ALA en el manual para bibliotecas académicas toma una posición similar, no obstante en este periodo se empieza a notar un cambio de actitud

[56] 1 Chiavenato, op cit., p.103

[57] 2 Morgan, op cit., p.30.

[58] 3 ibid., p.31.

[59] 4 Koontz, op cit., p.42.

[60] 5 Chiavenato, op cit., p.104

[61] 56 Marchant, op cit., p.29

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

hacia la aplicación de modelos administrativos participativos, específicamente cuando se hace relación a la formulación de políticas y procedimientos para establecer un sistema efectivo de comunicación [62] [7]. Wheeler y Goldhor [63] [8] hacen relación a una administración democrática caracterizada por una toma de decisiones compartida.

En 1972 la Association of Colleges and Research Libraries aprobó una norma en la cual se recomendaba a los directores de bibliotecas académicas, que administraran de acuerdo con los mismos patrones participativos empleados por las universidades. [64] [9]

5.1.4ENFOQUE SISTEMICO

Se interesa por los aspectos de la conducta tanto interpersonal como de grupo que conducen a un sistema de cooperación. Un concepto ampliado incluye cualquier grupo cooperativo con un propósito claro. [65] [0]

Una de las teorías de mayor impacto en el campo de la administración es el enfoque de sistemas sociales desarrollado por Chester Barnard (1927-1948) al determinar que la tarea de los administradores era mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal [66] [1]. Por el contrario Morgan sitúa los sistemas de aproximación de las organizaciones entre 1950 y 1960 con las teorías del biólogo Bertalanffy y concluye: ”los sistemas de aproximación se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, está abiertos a un entorno y debe conseguir una relación apropiada con este si se quiere sobrevivir” [67] [2]

Desarrollados teóricamente, los sistemas abiertos han generado nuevos conceptos acerca de las organizaciones, al igual que muchos autores lo han enriquecido, como Koestler (1982) y Sahtouris (1989) quien utilizó el término *holón* para describir sistemas que son un todo y a la vez son parte de un todo más amplio, o un suprasistema. Cada holón posee dos tendencias contrarias, una integrativa a funcionar como parte del todo más grande, y la otra autoasertiva a conservar su autonomía. “En resumen una empresa es un sistema holográfico donde funcionan los holones como los equipos” [68] [3]

El enfoque sistémico de una organización, no es solamente la suma de sus partes, sino la interacción entre ellas y con el medio ambiente al que pertenecen, en otras palabras la organización debe existir como parte de una realidad más amplia, apoyada y

[62] [7] ibid., p.31

[63] [8] Wheeler, op cit., p.247

[64] [9] ibid., p.249

[65] [0] Koontz, op cit., p.46

[66] [1] op cit., p.33

[67] [2] Morgan, op cit., p.34

[68] [3] Valdés, op cit., p.98

nutrida por un sistema superior del que dependen la nación, la cultura, la economía mundial, el sistema político, el planeta físico y biológico. “Desde este punto de vista, la misión no la deciden simplemente sus miembros, sino que en gran medida está dada por su pertenencia a un sistema más grande” [694]

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

Debido al crecimiento de las bibliotecas y a la creación de dependencias académicas por fuera de los campus universitarios, fue necesario estructurar bibliotecas departamentales o satélites para integrar grandes sistemas de información. La primera relación a este tipo de organización de bibliotecas en Colombia se remonta a 1935 con la ley 68 que consagra la reforma de la educación superior, integra las escuelas que estaban dispersas y ordena la construcción de la ciudad universitaria de la Nacional en Bogotá. “Se inicia un periodo de libertad de cátedra, modernización de programas…gran impulso a la creación de laboratorios y bibliotecas. [705]

En la Universidad de Antioquia se presenta en 1954 un proyecto para reorganizar la Biblioteca General con las otras bibliotecas de facultad o escuela, en el cual se propone, en forma visionaria, que las bibliotecas departamentales estén subordinadas al director de la Biblioteca General. [716]

Un nuevo elemento se integra a la administración de las bibliotecas en este periodo la centralización versus descentralización, el primero se aplicaba particularmente a procesos y el segundo a servicios [727]. Esta decisión se tomó como consecuencia del costo, eficiencia, uso, significancia educativa, racionalización, entre otros. “Pero definitivamente la causa para la descentralización fue la accesibilidad” [738]. Las bibliotecas eminentemente burocráticas, fueron reemplazadas por organizaciones más flexibles y adaptables al cambio y con servicios mas personalizados y eficientes para los usuarios. ”El impacto de este sistema fue notorio porque se orientó la biblioteca hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios” [749]

En los años 70 se inició un cambio de percepción debido a tres factores como son el uso de la computadora, la industria de la información y el concepto de sistemas, que contribuyeron a solucionar la crisis por medio de la cooperación y a cambiar el rol tradicional de almacenar libros a integrar nuevos métodos de organización y transmisión de información [750]. ”El primer documento que plantea las ideas de cooperación e integración con un enfoque sistémico, es el Informe del estudio de la UNESCO sobre la

[694] ibid., p.96.

[705] Correa, op cit., p.68

[716] ibid., p.77.

[727] Marchant, op cit., p.25.

[738] Ponjuan D., Gloria. Gestión de información en las organizaciones. Santiago de Chile : Universidad de Chile, 1998. p.40.

[749] Dunlap, p.402.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

posibilidad de establecer un sistema mundial de información científica, UNISIST" [76] 1

5.1.5ADMINISTRACIÓN MODERNA

Las bases del nuevo pensamiento empresarial se pueden conceptualizar desde la óptica de los elementos del cambio que dan lugar a las nuevas estructuras organizacionales, para finalmente llegar a la esencia del pensamiento: la redefinición del concepto de trabajo [77] 2

Durante los años posteriores a 1960 y hasta nuestros días, hemos visto desarrollarse unas a otras, una serie de herramientas administrativas y modos organizacionales milagrosos: la organización por proyectos, la dirección participativa, la dirección por objetivos, la organización matricial, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, entre otros lo que llevó a Aktouf a afirmar: "Nunca estuvo el universo administrativo tan poblado de técnicas y aditamentos y nunca fueron tan efímeros" [78] 3. Koontz denominó a esta situación la jungla de las teorías de la administración y concluye: "la vegetación de esa jungla ha cambiado un poco, se han desarrollado nuevos enfoques y algunos más antiguos han adoptado nuevos significados por algunos neologismos que se han añadido, pero las evoluciones de la ciencia y la teoría de la administración todavía tienen las características de una jungla" [79] 4

Por otra parte Chiavenato señala: "los puntos de vista de los autores clásicos nunca dejaron de existir…todas las teorías administrativas se apoyaron en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, pero siempre íntimamente ligada con ella" [80] 5. Dos doctrinas terminarían de dar a la administración su actual estructura, desde fines de 1940 y principios de 1950, una llamada científico moderna, inaugurada por la escuela de la toma de decisiones con los trabajos de Simón y seguida por la teoría de los sistemas de información gerencial; una segunda, mas reciente considerada pragmática y realista, lanzada por Mintzberg a inicio de 1970. [81] 6

Como se deduce de los conceptos anteriores, la administración como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de precursores,

[75] 0 Morán, op cit., p.3

[76] 1 Arias O., José. Bases para un trabajo cooperativo entre bibliotecas latinoamericanas, p.24. En: Reunión de Bibliotecas Universitarias Latinoamericanas. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile, 1984.

[77] 2 Valdez, op cit., p.99

[78] 3 Aktouf, O., op cit., La administración entre la tradición y la revolución. Cali : Universidad el Valle, 1996. p.308.

[79] 4 Koontz, op cit., p.44.

[80] 5 Chiavenato, op cit., p.181.

[81] 6 Aktouf, op cit., p.212.

siendo así no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios utilizados en las ciencias matemáticas, inclusive en la estadística, en las ciencias humanas, como la psicología, la sociología, la educación; en las ciencias físicas, como también en el derecho, la ingeniería, la biología, etc. [827]

Para el análisis de la aplicación de teorías y herramientas administrativas de la segunda mitad del siglo se han seleccionado aquellas de mayor impacto en las bibliotecas, como son: la administración por objetivos y la planeación estratégica, la calidad total, la reingeniería, la gerencia del servicio, el benchmarking y el outsourcing.

5.1.5.1ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo, fundamentada en el principio de que para alcanzar resultados la organización necesita antes definir en que negocio está actuando y adonde pretende llegar. [838]

Esta técnica constituye un modelo administrativo bastante difundido en todo el mundo desde 1954 cuando Drucker acuñó por primera vez el término gestión por objetivos y en torno e este declaró: ”los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa” [849]. Con el tiempo este concepto se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño, después en una forma para integrar objetivos individuales y organizacionales y ahora, es parte de la planificación estratégica [850], como lo ratifica Koontz; “el planeamiento es la base de la administración por objetivos, además esta se fundamenta en el planeamiento de la organización y en los planes tácticos de los diversos departamentos o unidades” [861]

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Surge como un complemento de la APO, específicamente se refiere a la manera como una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Durante los años 1950 y hasta 1980, la planeación estratégica fue el arma casi absoluta de la correcta y verdadera administración [872], en 1965 se refuerzan las teorías con la aparición del libro *Corporative strategy* de Ansoff, considerado por Mintzberg el

[827] Chiavenato, op cit., p.19.

[838] ibid., p. 269

[849] Ponjuan, op cit., p.76.

[850] Chiavenato, op cit., p.268.

[861] Koontz, op cit., p.39.

[872] Aktouf, op cit., p.111

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

modelo mas elaborado de esta técnica. [88] 3

Los pasos metodológicos de la planeación estratégica se agrupan en cuatro momentos:

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Elaboración de un marco referencial acerca de la situación deseada

Análisis del entorno para identificar amenazas y oportunidades

Formulación de alternativas para alcanzar la situación deseada [89] 4

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

La planeación ha sido la técnica mas aceptada por las bibliotecas durante un largo periodo, particularmente en las bibliotecas universitarias debido a la crisis siguiente al periodo de expansión de las universidades en 1970 que fue seguido por una depresión en la educación superior [90] 5. "Los reducidos presupuestos afectaron las colecciones y el staff de la biblioteca, sin embargo, la investigación y la publicación continuaban su crecimiento en las universidades, a raíz de esta crisis la planeación llegó a ser la función más importante, específicamente para tomar decisiones y administrar los limitados recursos económicos" [91] 6

Desde 1962, la UNESCO había propagado la idea de la planeación, no sólo en el ámbito de las instituciones, sino en una forma global, recomendando la incorporación de planes nacionales de bibliotecas en los planes de desarrollo de los países. Esta idea se cristalizó en 1974 con la recomendación del establecimiento de sistemas nacionales de información, NATIS. [92] 7

En la región, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, desarrolló desde 1989 el proyecto Sistema de Información para la Planificación y como parte de éste el curso avanzado de administración de redes y unidades de información con el fin de "estimular una reflexión que lleve a un replanteamiento de los roles y funciones tradicionales de las unidades de información, de la literatura de administración revisada". La correspondiente a la planificación estratégica de empresas pareció teórica y metodológicamente la que más se acercaba a las necesidades del proyecto para hacer frente a este problema [93] 8

88 3 Ponjuan, op cit., p.75.

89 4 CEPAL/CLADES. Planeación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile : Naciones Unidas, 1991., p.21

90 5 Morán, op cit., p.41

91 6 ibid., p.2, 29.

92 7 Escobar, op cit., p.494.

93 8 CEPAL CEPAL/CLADES. Op cit.p.5-8.

En Colombia se empezaron a diseñar planes estratégicos en las universidades como respuesta a la ley 30 de 1992 y al modelo de planeación que contempla la ley 152 de 1994, de acuerdo con el artículo 339 de la Constitución, en el cual se establece que los planes se conformen con una parte general de carácter estratégico y un plan de inversiones [94 9]. De igual manera muchas bibliotecas participaron de esta experiencia e incorporaron sus planes a los de las universidades o diseñaron los propios, sin perder el norte de sus instituciones, como se demostró en el análisis de las bibliotecas académicas de Medellín, donde se encontró que el 55% han diseñado un plan estratégico, algunas por periodos de cinco a diez años. (Figura 2)

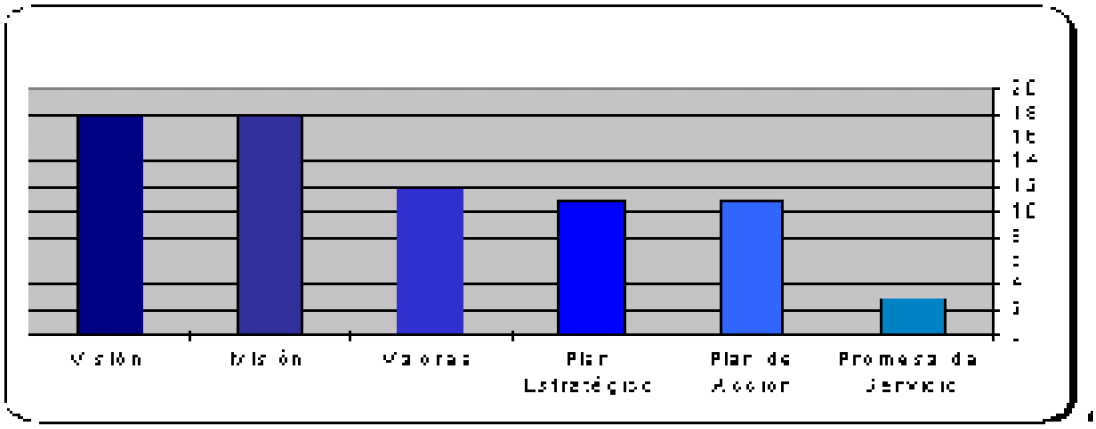


Figura 2. Planeación estratégica en las bibliotecas académicas de Medellín
[95]

Pinto y Sánchez recomiendan adoptar los principios de la planificación estratégica como modelo administrativo que les permita a las bibliotecas diseñar estrategias de desarrollo, para alcanzar el éxito en la gestión, maximizar las funciones administrativas, el factor humano, los recursos documentales, financieros y materiales [96 0].

5.1.5.3GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Sistema de funcionamiento basado en una cultura e ideología que busca la mejora continua del sistema completo de la organización que produce bienes o servicios para satisfacer siempre al cliente [97 1]

Conocida también como administración de la calidad o administración de calidad total se ha convertido en un elemento decisivo para el competitivo mercado global. En 1982 Peters y Waterman en su obra *En busca de la excelencia* diagnosticaron una situación de

[94 9] Universidad de Antioquia: Plan de desarrollo: 1995-2006. Medellín, 1996. p.39.

[95] Fuente: Encuesta aplicada a las bibliotecas académicas de Medellín

[96 0] Pinto y Sánchez, op cit., p.246.

[97 1] James, Paul. La gestión de la calidad total: un texto introductorio. México : Prentice Hall, 1977. p.309.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

crisis, de la que indiscutiblemente se debía salir practicando una administración heterodoxa que desechara todas las antiguas teorías racionales. Los autores retoman la figura de las siete claves del llamado arte de la administración japonesa: valores compartidos, estructura, sistema, estrategia, estilo, saber hacer, y personal [98] 2, conocidas también como la estructura de las 7S de McKinsey [99] 3. Estos autores documentan las características de las compañías excelentes como innovadoras, orientadas al mercado y operando en entornos dinámicos [100] 4.

Deming popularizó su teoría de administración de la calidad en occidente en1987, no obstante desde 1949 había sido aceptada por los japoneses, con contribuciones importantes de Juran. Garvin, Crosby, Isikawa y Taguchi se reconocen como otros autores de la gestión de la calidad [101] 5.

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

Desde comienzos de 1990, la gestión de la calidad y los servicios de información y documentación se están aproximando mutuamente. En 1993 Shaugnessy afirmaba “una de las teorías gerenciales que se aplicará tanto en el mundo de los negocios como en al educación superior es la gestión de la calidad total, después del poco impacto de otras técnicas administrativas como la de presupuesto basado en cero, ZBB y de administración por objetivos, APO. La gerencia de la calidad total puede tener mayor impacto por el enfoque hacia el cliente y por su énfasis en engrandecer el personal” [102] 6

St Clair [103] 7, Ponjuan [104] 8, Orestein [105] 9 y Pinto y Sánchez [106] 00 analizan la aplicación de la gerencia de la calidad total en varios servicios de información como un medio óptimo para transformar las estructuras jerárquicas-burocráticas en organizaciones donde el servicio, los individuos y el cambio son procesos simultáneos e interconectados, que solo se logran mediante la integración de los empleados en el conjunto de la organización para satisfacer todos los requerimientos de los usuarios y el desarrollo de

98 2 Aktouf, op cit., p. 325.

99 3 Koontz, op cit., p.48.

100 4 Morgan, op cit., p.47.

101 5 Aktouf, op cit., p.328.

102 6 Saugnessy, T. W. Benchmarking: total quality management and libraries. En: Library Administration Management vol.7, no. 1 (1993);p.7-12.

103 7 St Clair, Guy. Total quality management in information services. London: Bowker Saur, 1997., p.39.

104 8 Ponjuan, op cit. p.104.

105 9 Orestein, D. Developing quality management and quality management. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p.44.

106 00 Pinto y Sánchez, op cit., p.243.

procesos libres de error.

GERENCIA DEL SERVICIO

Un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando la recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio. [107] 01

La gerencia del servicio es una filosofía, un modelo de gerencia y un conjunto de métodos y herramientas que pueden transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio. Este enfoque se consolidó en Estados Unidos después de la publicación *Gerencia del servicio* en 1987, como respuesta a la transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio. [108] 02

El enfoque de la gerencia del servicio busca crear una cultura que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el personal de la organización donde todos tienen que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. [109] 03

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

Después de la segunda guerra mundial se despierta en todos los países gran interés por la cultura y la formación del adulto y por lo tanto de las bibliotecas, así como por la formación profesional del bibliotecario. En esta época se da el tránsito del catalogador organizador y preservación del depósito, al maestro, selector de lecturas y consejero del lector. Como consecuencia la biblioteca abandonó su posición pasiva por la tarea activa de buscar el libro adecuado para cada lector en cumplimiento de la labor que le incumbe en el mejoramiento del nivel de vida y en el progreso general de un pueblo [110] 05. La evolución de la biblioteca a una organización activa, involucrada directamente en los procesos educativos, tiene la responsabilidad de definir los objetivos y programas y maximizar sus servicios. [111] 06

Entre 1960 y 1970, el incremento de la información continuo, con un nuevo instrumento, la computadora para el almacenamiento, procesamiento y acceso, dando un vuelco a la organización de las bibliotecas [112] 07. Por esta época algunas bibliotecas, como University of California, Illinois University y Nacional Library of Medicine iniciaron la automatización de sus funciones, el cual se incrementó en 1980 cuando muchas

[107] 01 Albrecht, Karl. Revolución del servicio. Bogotá : Legis,1990. p.19.

[108] 02 ibid., p.21.

[109] 03 ibid., p.21.

[110] 05 ibid., p.4.

[111] 06 Dunlap, op cit., 403.

[112] 07 Wheeler, op cit., p. 46.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

bibliotecas habían desarrollado grandes aplicaciones en el uso de los computadores [113] 08. En Colombia las primeras aplicaciones de la computadora a las labores de las bibliotecas se hicieron en la Universidad de Antioquia en 1980 con una base de datos diseñada en COBOL.

La finalidad de las bibliotecas ha sido satisfacer las necesidades de información de los usuarios, por tanto en esta idea se desencadena el proceso en una de cuyas fases, la adquisición, registro y almacenamiento, se concentraban los esfuerzos, siendo el resto periféricos y subordinados a estos, solo desde hace pocos años se ha invertido esta apreciación. "En 1990 se dio un cambio de conservación y almacenamiento de documentos al acceso a la información utilizando las nuevas tecnologías; de una orientación para hacer mejor lo interno a la satisfacción de los usuarios; de una mentalidad de cual es la manera como generalmente lo hacemos a un ensayo y aprendizaje continuos" [114] 09. Es en este momento cuando se da el cambio hacia una organización de servicios con una estructura flexible, con equipos de trabajo orientados al cliente, basados en procesos y actuando autónomamente en torno a objetivos organizacionales. [115] 10

REINGENIERÍA

Revisión fundamental y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. [116] 11

El término reingeniería llamado también rediseño o reinvención de procesos que tiene por fin lograr mas con menos, se menciona con regularidad en 1993 con Hammer y Champy. Algunos autores la enfocan como una técnica que se impone en una organización como un componente de una filosofía de calidad total, y por lo tanto de mejoramiento continuo [117] 12, no obstante sus creadores afirman: "no es otra idea importada del Japón, no es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones, significa volver a empezar arrancando de cero" [118] 13. "Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo, implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo". [119] 14

113 08 Morán, op cit., p.3.

114 09 Díaz, J.R., Pintozzi, Ch. Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p.27.

115 10 Klobas, J.E. Information services for new millennium organization: libraries and knowledge management, p.40. En: Ratt, D. ed. Libraries for the new millennium: implications for managers. London : Library Association, 1979. 288p.

116 11 Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Bogotá : Norma, 1994. p.34.

117 12 Ponjuan, ibid., p.172.

118 13 Hammer y Champy, ibid., p.2.

119 14 ibid., p.33.

Después de las ideas iniciales se ha adoptado una postura mas moderada en la cual se recomienda ir mas allá de las operaciones para incluir también el análisis e integración de los sistemas técnico, humano con el proceso administrativo total que enlaza la organización con el entorno [120] [15]. Según Artiles "el concepto más importante es el proceso concebido como una serie de actividades por medio de los cuales los insumos se convierten en productos a semejanza del modelo *insumo-proceso-producto"* [121] [16]

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

Son pocas las bibliotecas que han utilizado la reingeniería para buscar mayor efectividad en sus funciones por temor al rompimiento de viejas estructuras organizacionales. Los temores pueden y deben ser vencidos atendiendo al desarrollo de la industria de la información. [122] [17]

La reingeniería puede ayudar a reorganizar las bibliotecas e introducirlas en la gerencia moderna, siguiendo los ejemplos de las Universidades de Arizona [123] [18], Illinois [124] [19], Camaguey [125] [20] donde se aplicaron procesos de reestructuración para enfrentar los cambios exigidos por las instituciones. Después de analizar estas experiencias, se deduce que el proceso de reingeniería no es tan difícil como parece, sus principales obstáculos son el diseño de los diagramas de las actividades actuales y la resistencia del personal al cambio.

BENCHMARKING

Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra la más dinámica competencia o aquellas empresas reconocidas como líderes. [126] [21]

El benchmarking es una herramienta aplicada desde 1980 a organizaciones de diversas disciplinas, enfocada en dos aspectos: proponerse metas utilizando normas externas y aprendiendo de los otros, "mejorar basándose en lo que se ha aprendido de otros" [127] [22]

[120] [15] Koontz, op cit., 260.

[121] [16] Artiles, op cit., p.36.

[122] [17] Orestein, op cit., p.468.

[123] [18] Díaz y Pintozzi, op cit., p.27.

[124] [19] Bloss, A. y Lanier,D. The library department head in the context of matrix management and reengineering. En: College and Research Libraries vol.58, no.6(1997);p.499.

[125] [20] Artiles V., Sara; Cancino G., Adrian y García G., Fidel. La reingeniería de procesos en los sistemas de información: el caso de la Universidad de Camaguey. En: Ciencias de la Información. Vol29, no.4(1998);p.27.

[126] [21] Harrington, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1993. p.246.

[127] [22] Saugnessy, T. W. Benchmarking: total quality management and libraries. En: Library Administration Management vol.7, no. 1 (1993);p.9.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Durante años se ha utilizado para estudiar sistemas competitivos de gran utilidad para identificar los mejores y parecerse a ellos, tiene además las siguientes ventajas. [128] 23

Permite a la organización establecer objetivos realistas y de desafío

Proporciona un proceso de mejoramiento

Facilita la predicción de futuras tendencias

Ayuda a alcanzar el grado máximo de mejoramiento

proporciona información sobre la forma de mejorar

APLICACIÓN A LAS BIBLIOTECAS

En el ambiente de las unidades de información el benchmarking es un instrumento de calidad total usado para medir y comparar los procesos de las bibliotecas con otras para adoptar la mejor práctica [129] 24, puede utilizarse también para investigar en forma sistemática nuevas ideas, nuevos métodos y nuevas medidas para identificar la calidad de un producto en la organización [130] 25.

Cuatro tipos de benchmarking se relacionan en la literatura, todos relevantes y aplicables a las bibliotecas académicas: interno, medida de actividades similares en la misma biblioteca o en un sistema de bibliotecas, funcional, genérico y competitivo.

Según Peischl cuando se aplica el benchmarking se ataca solamente el 10% de un problema, el 90% restante debe ser enfrentado con el cambio de cultura, procesos, filosofía y otros aspectos, al punto que pueda estimularse a los empleados para aprender y compartir ideas. [131] 26

5.1.5.7OUTSOURCING

Contratación externa de recursos anexos mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de ser de su negocio. [132] 27

El outsourcing es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo como un poderoso instrumento gerencial para la reorganización de la empresa con el fin de sustentar la especialización y la excelencia. “Se basa en la capacidad de concentrarse en aquellas áreas que contribuyen de manera directa al éxito de la organización” [133] 28

128 23 Harrington, op cit., p.277.

129 24 Saugnessy, op cit., p.9.

130 25 Peischl, T:M: Benchmarking: a process for improvement. En: Library Administration and Management vol.9, no.2(1995);p.99.

131 26 ibid., p.100.

132 27 Outsourcing, poderosa herramienta en la reorganización de las empresas. *En:* Oficina Eficiente no.69(1996);p.16.

133 28 ibd., p.16.

Las ventajas de adoptar este instrumento son: [134] 29

Enfocar mejor la organización

Tener acceso a recursos de clase mundial

Acelerar los beneficios de reingeniería de procesos

Compartir riesgos

Destinar recursos hacia actividades que generen mayores retornos en el servicio al cliente

APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

El outsourcing se empezó a aplicar en las unidades de información en 1990 sin mucha acogida como lo demostraron Libby y Caudle [135] 30 en una investigación realizada en 117 bibliotecas académicas en Estados Unidos, donde se encontró que solo 33 habían utilizado esta herramienta, especialmente en el proceso de análisis. Diez años después este instrumento se ha popularizado en las bibliotecas en las mismas áreas donde se aplicó inicialmente, en atención al principio de cooperación y contratación de las actividades que no agreguen valor.

CONCLUSIÓN

Calidad, planificación estratégica, sistemas competitivos, gestión de la calidad total, organizaciones que aprenden son conceptos que paulatinamente se han incorporado al léxico y al que hacer profesional de los especialistas en ciencia de la información. Igualmente las modernas teorías de la gestión, se han utilizado en las unidades de información, algunas con mayor éxito que otras, como es el caso de la administración de la calidad y la reingeniería. Estas últimas están enfocadas al mejoramiento continuo en sistemas y procesos y al enfoque hacia el usuario-cliente en una perspectiva de calidad para revitalizar la organización y enfrentar la competencia en un mercado global.

5.2 CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

En la actualidad, la palabra servicio es de uso frecuente. La importancia de brindar servicios óptimos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes surge como resultado de la toma de consciencia de éste, para exigir un servicio de calidad, la competencia entre el sector servicios y el creciente desarrollo tecnológico en todos los sectores de la economía.

Naisbitt, citado por Albrecht [136] señala el año de 1956 como el de la iniciación de la economía del servicio, la cual denominó la “era de la información; en el mismo sentido,

[134] 29 ibid., p.21.

[135] 30 Libby, K.A. and Caudle, D.M. A survey of cataloging in academic libraries. En: College and Research Libraries vol.58, no.6(1997):p.508.

[136] ALBRECHT, Karl, SENKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: Legis, 1998. p.1

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Bell y Toflfer citado por Botero y Riascos [137] , la ubican a partir de 1950 denominándola tercera ola o informatizada, antecedida por la primera ola o preindustrial, y la segunda ola o industrial. La tercera ola se caracteriza por tener como recurso clave el conocimiento aplicado a la economía del servicio y apoyado en la informática y la telemática. Pero ahora se habla de una cuarta ola o era del servicio, donde elementos como la innovación, la gerencia estratégica, los clientes internos y externos, la competencia, la calidad entre otros, juegan un papel preponderante en la prestación de un buen servicio.

DEFINICION DE SERVICIO

De acuerdo con la literatura revisada no se encuentra una definición que plasme el verdadero significado del servicio, puesto que ello implica un concepto con componentes subjetivos, como es la calidad del servicio en el que intervienen aspectos variados como necesidad, percepción, expectativa, satisfacción, actitud, proceso, etc., que no permiten ubicarlo en un solo concepto. De otro lado, al hablar de servicios se hace inevitable compararlo con producto o bienes tangibles. al respecto Barrera anota:

"Las definiciones de servicios han estado acompañadas de características de los bienes manufacturados y por ende se han clasificado por oposición: los servicios son intangibles, heterogéneos (no estandarizados), inseparables (se consumen en el mismo momento de la producción) y caucibles (no se pueden almacenar). Más ahora, ya se piensa que deben tener características diferenciales a las expuestas, ya que los servicios antes que todo son procesos que pueden ser percibidos directamente o indirectamente dejando impresiones concretas, son encuentros que proporcionan oportunidades para mayor satisfacción mediante la participación la responsabilidad compartida y la retroalimentación oportuna; son procesos que son creados y experimentados con resultados que frecuentemente son diferentes, directos e imperecederos" [138]

"Las definiciones de servicios han estado acompañadas de características de los bienes manufacturados y por ende se han clasificado por oposición: los servicios son intangibles, heterogéneos (no estandarizados), inseparables (se consumen en el mismo momento de la producción) y caucibles (no se pueden almacenar). Más ahora, ya se piensa que deben tener características diferenciales a las expuestas, ya que los servicios antes que todo son procesos que pueden ser percibidos directamente o indirectamente dejando impresiones concretas,

[137] BOTERO, Rubén Darío, RIASCOS, José Antonio. Servicio para la competitividad: el nuevo enfoque estratégico. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1995. p.11.

[138] BARRERA, Efrén, RUIZ, Jaime. La sociología en sus escenarios. En: Revista Electrónica del Departamento de Sociología de la Universidad de Antioquia no.2(1999) http://huitoto.udea.edu.co

"Las definiciones de servicios han estado acompañadas de características de los bienes manufacturados y por ende se han clasificado por oposición: los servicios son intangibles, heterogéneos (no estandarizados), inseparables (se consumen en el mismo momento de la producción) y caucibles (no se pueden almacenar). Más ahora, ya se piensa que deben tener características diferenciales a las expuestas, ya que los servicios antes que todo son procesos que pueden ser percibidos directamente o indirectamente dejando impresiones concretas, son encuentros que proporcionan oportunidades para mayor satisfacción mediante la participación la responsabilidad compartida y la retroalimentación oportuna; son procesos que son creados y experimentados con resultados que frecuentemente son diferentes, directos e imperecederos" [138]

son encuentros que proporcionan oportunidades para mayor satisfacción mediante la participación la responsabilidad compartida y la retroalimentación oportuna; son procesos que son creados y experimentados con resultados que frecuentemente son diferentes, directos e imperecederos" [138]

El servicio es lo que en lógica se denomina un término equívoco, capaz de acoger significados diversos como por ejemplo: servicio como bien económico, servicio como prestación principal, servicio como prestaciones accesorias, servicio post-venta, servicio como atención a reclamaciones, etc.

Las siguientes definiciones pueden ayudar a comprender el concepto de servicio:

La Norma Colombiana ICONTEC ISO 9000, define el servicio como "el resultado generado por las actividades de interrelación entre el proveedor y el usuario, y por las propias del proveedor, para satisfacer las necesidades del usuario" [139]

Horovitz lo define como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo" [140]

Según Botero y Riascos "el servicio es el objetivo y el resultado final de todo proceso

[138] BARRERA, Efrén, RUIZ, Jaime. La sociología en sus escenarios. En: Revista Electrónica del Departamento de Sociología de la Universidad de Antioquia no.2(1999) http://huitoto.udea.edu.co

[138] BARRERA, Efrén, RUIZ, Jaime. La sociología en sus escenarios. En: Revista Electrónica del Departamento de Sociología de la Universidad de Antioquia no.2(1999) http://huitoto.udea.edu.co

[139] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. ICONTEC. ISO 9000 compendio: administración y aseguramiento de la calidad. Santafé de Bogotá: Icontec, 1994. p.5

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

donde se produce un intangible que beneficia al cliente, cuya calidad depende de la forma como logren interactuar los diferentes elementos que participan en su producción“ [141]

De acuerdo con las definiciones antes citadas, se encuentran aspectos comunes que son la base fundamental para la existencia del servicio, ellos son: *el cliente* como centro motor del servicio y presente en las tres definiciones*; La producción del servicio,* implícita en la NTC/ISO 9000 cuando se hace alusión a “actividades de interrelación“ y que Horovitz lo expresa como “conjunto de prestaciones que el cliente espera”, y explícita en la definición de Botero y Riascos “proceso donde se produce un intangible”; *y la calidad*se infiere cuando Horovitz determina “imagen y reputación del mismo”, y en la NTC/ISO 9000 “como la interacción de los diferentes elementos en la producción del servicio”, por su parte Botero y Riascos la relacionan con la interacción de los diferentes elementos que participan en la producción del servicio.

Se parte entonces de la premisa que el servicio en sí mismo implica un proceso y que el eje principal del servicio es el cliente, de quien se hace en primer lugar, algunas consideraciones en torno al cambio de actitud en esta nueva era del servicio; más adelante se explica la arquitectura del servicio, es decir, las variables que de alguna forma se interrelacionan con el cliente e inciden sobre la forma como éste percibe el servicio, para luego dar paso a la producción y calidad del servicio.

EL CLIENTE

Los clientes hoy día son cambiantes y dinámicos, exigen rapidez y valor agregado, información, funcionalidad entre otras características. Antes, las empresas les decían lo que podían comprar y cómo podían comprar, en efecto las empresas sin competencia, obligaban al cliente a aceptar el nivel estándar del producto o servicio que dichas empresas les ofrecían.

Interpretando a Valdéz se encuentran tres factores que condujeron al cambio de actitud del cliente: [142]

Cambios sociales. Debido al fácil acceso a la información y las telecomunicaciones, la población mundial experimenta nuevos estilos de vida; la segmentación del mercado y una sociedad cada vez más cosmopolita y exigente, contribuyen a la formación de un cliente más conocedor e informado, con amplia posibilidad de elegir productos y servicios acordes a sus necesidades.

Cambios en la economía mundial. Por una parte, los acuerdos comerciales sobre el no cobro de arancel permite reducir costospara ubicar un producto o servicio en otro mercado; los costos de transporte de productos terminados se reducen notoriamente y por consiguiente no impactan el precio final del producto; la utilización de alta tecnología

[140] HOROVITZ, Jackes. La calidad el servicio a la conquista del cliente. Madrid: McGraw Hill, 1991. p.2

[141] BOTERO, op cit., p.13

[142] VALDÉS, Luigi A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación. 10 ed. México: CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, 1998. p.281.

en los procesos y la existencia de mano de obra barata en algunos países, reduce en gran medida el costo de fabricación de productos y servicios, también la actitud creativa de muchos empresarios, al ofrecer al cliente otras posibilidades, lo fueron cambiando y haciendo más exigente.

De otro lado, *la apertura comercial aumentó el número de productos competidores en el mercado y aumentó la competencia en el ámbito local.*Este factor incide en las empresas que antes tenían dos o tres competidores directos, ahora deben ofrecer productos novedosos si quieren sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

En resumen, estos tres factores marcaron de forma significativa el nivel de competencia en el mercado orientado hacia la calidad, dando paso al surgimiento de un nuevo cliente con la posibilidad de elegir y exigir, como también al cambio de un modelo gerencial enfocado hacia la calidad en el servicio.

Participación del cliente en la producción del servicio

Con el cambio de actitud hacia el servicio, el nuevo cliente ganó terreno al sentirse partícipe en la producción del servicio y lograr un mayor nivel de satisfacción de expectativas y necesidades, al mismo tiempo que más autonomía en la demanda y la obtención del resultado final.

En épocas pasadas los empleados de cualquier negocio eran quienes suministraban la mayor parte del servicio, el cliente lo recibía tras un mostrador y su participación era pasiva. En la actualidad el cliente se involucra directa o indirectamente en casi todos los procesos de producción del servicio, toma la decisión que más le convenga a la hora de seleccionar productos o servicios. El espacio físico que antes era de dominio exclusivo del personal de contacto hoy puede ser compartido con el cliente.

Las organizaciones conscientes de la dinámica en la que hoy se desenvuelve el cliente, ponen especial atención al conocimiento de éste para poder determinar su participación en el proceso de producción del servicio, puesto que no todo cliente querrá ser partícipe de este proceso. Es necesario entonces considerar las variables que determinan su participación antes de tomar cualquier decisión que afecte el servicio.

Variables que determinan la participación del cliente en la producción del servicio

La cultura de la región en la cual se produce el servicio. Es importante conocer la idiosincrasia predominante en la región, el grado de disposición de los consumidores a participar en la producción del servicio, para ello es indispensable elaborar el perfil del cliente con el fin de no tomar decisiones equivocadas.

La educación: Está comprobado que a mayor grado de educación, mayor grado de participación del cliente en la producción del servicio, puesto que éstos se desenvolverán con más confianza que las personas con escasa o ninguna educación, quienes presentan niveles de dificultad sobre todo cuando en su participación se requiere del manejo de equipos computarizados.

Duración del servicio. Si el tiempo en la producción del servicio es corto, es aconsejable que la empresa sea quien realice el servicio, dado que puede tener control total de la situación y ahorra tiempo al actuar con más agilidad del que normalmente invierte el cliente.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

*Frecuencia del servicio.*En servicios con alta demanda es apropiada la participación del cliente en la producción del mismo, puesto que el cliente se familiariza con las actividades propias del servicio, las cuales terminan siendo realizadas sin contratiempo. Cuando la frecuencia en la demanda es baja porque son servicios que el cliente utiliza esporádicamente, es aconsejable que la empresa preste la totalidad del servicio, evitándose así tener que instruir al cliente cada vez que solicite el servicio.

*La edad.*Esta variable juega un papel importante en la participación del cliente para la producción del servicio. Las personas de mayor edad se sienten más cómodas si la empresa les proporciona el servicio. De cualquier forma, si la estrategia de la empresa es que el cliente sea participativo, es conveniente también que se tenga en cuenta a los diferentes grupos de personas que se sienten a gusto cuando reciben el servicio sin tener que participar.

Las actividades a desarrollar: Un aspecto importante a considerar es la complejidad, riesgo y número de actividades a realizar por el cliente. Su participación es más eficaz cuanto menos grado de dificultad se presenta en la producción del servicio. De otro lado las actividades que impliquen demasiadas actividades o riesgo deben ser ejecutadas por el personal de la empresa prestadora del servicio.

En resumen, las empresas que tienen como meta el éxito deben tener bien definido el perfil de su clientela para poder diseñar el sistema de producción de servicios más apropiado para el perfil de sus clientes.

El conocimiento del cliente es fundamental para la empresa, pero también es importante conocer el entorno que la rodea, el cual se explica a continuación.

ARQUITECTURA DEL SERVICIO

Independientemente de la estructura organizacional, una entidad prestadora de servicio, debe tener un modelo o arquitectura del servicio que sirva de base al proceso estratégico del mismo y que permita a los directivos analizar el medio ambiente interno y externo, tendiente a desarrollar un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de calidad del servicio, como también a generar ventajas competitivas y lograr estabilidad en el mercado.

Los componentes de la arquitectura del servicio son el entorno de acción directa y el entorno de acción indirecta, que Botero y Riascos [143] lo explican en la figura 3, donde se muestran los componentes y sus elementos, cuyo eje central en la prestación del servicio es el cliente.

[143] BOTERO, op cit., p.37

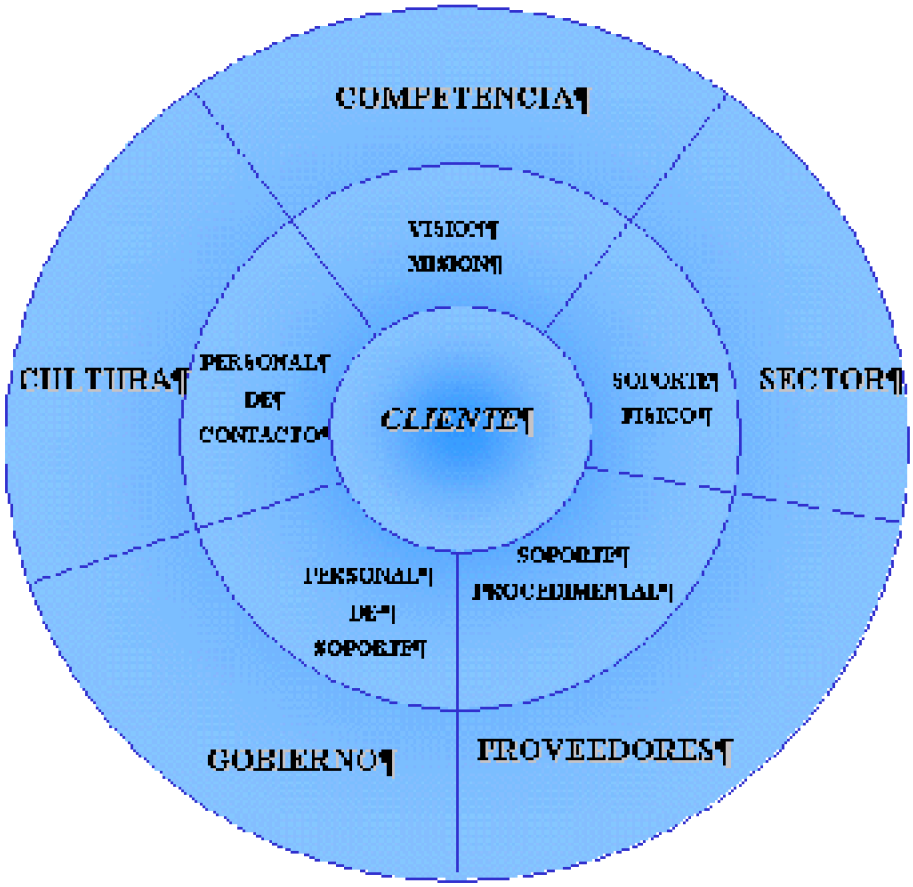


Figura 3. Arquitectura del Servicio

[144]

Entorno de acción directa

Los elementos de este entorno, son aquellos inherentes a la organización, que inciden directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. Estos son:

Misión y Visión

La Misión son los propósitos que fija la organización, le dan identidad y permanecen en el largo plazo. Expresa la razón de ser de la organización, contiene valores, creencias, aspiraciones y filosofía; es necesaria para fijar políticas, objetivos, metas y formular la estrategia del servicio, en esencia, es la carta de navegación de la organización.

[145] Ibid. p.38.

[144] Fuente: Botero y Riascos [145]

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

La Visión es la mirada de la organización hacia el futuro, es una representación dinámica del deseo de progreso de la organización. Es un compromiso.

La formulación de la misión y visión debe plantearse en términos claros y comprensibles tanto para los miembros de la institución como para el público próximo a ella.

Soporte físico

Se incluyen los equipos e instrumentos necesarios en la producción del servicio; y el entorno material conformado por la localización del negocio, la ubicación física de los equipos e instrumentos, la decoración del lugar, el nivel de ruido, iluminación, ventilación y demás aspectos que influyen en la ambientación del establecimiento y la productividad del servicio.

Soporte procedimental

Conformado por la documentación sobre las políticas, normas reglamentos, funciones y manuales de procedimientos establecidos por la organización para lograr el éxito en la ejecución de la estrategia. Esta documentación permite la normalización de los procesos en la producción del servicio tendiente a fijar parámetros para garantizar la calidad, además sirve de guía a los miembros de la organización, quienes saben qué se espera de su gestión, y qué espera el cliente del servicio.

Como parte del soporte procedimental se incluye la señalización dispuesta por la organización para la adecuada orientación al cliente, ello redunda en ahorro de tiempo para el cliente y para el personal prestador del servicio.

Personal de contacto

Son todas aquellas personas que entran en contacto directo con los clientes, son la imagen de la organización ante los ojos de los demás. Su buen desempeño es fundamental para prestar un servicio de calidad.

Personal de soporte

Es el personal de la organización que no es visible para los clientes, pero su desempeño es importante en la generación del servicio. Ellos son responsables por las finanzas, mercadeo, mantenimiento del soporte físico, administración del talento humano, etc.

Entorno de acción indirecta

Lo conforma aquellos elementos externos que influyen en la organización, pero no la condicionan; juegan un papel importante durante la formulación de la estrategia del servicio, puesto que es necesario conocer el sector al cual pertenece el servicio que se va a brindar y quién es su competencia. Estos elementos son:

Competencia

El servicio por sí mismo no confiere calidad, es indispensable tener un referente con quien podamos compararnos, este hecho permite conocer las fortalezas y debilidades del servicio con el fin de innovar y mejorar las propias estrategias.

Cultura

El mercadeo de servicios ofrece herramientas eficaces para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, y todos aquellos aspectos relacionados con la cultura donde se halla circunscrito el mercado potencial que la organización desea servir.

Gobierno

El gobierno ejerce un papel regulador en el sector servicios, por tanto es importante formular estrategias efectivas y en concordancia con las leyes

Sector

Hace referencia a un sector o grupo de organizaciones que elaboran productos y prestan servicios similares o complementarios entre sí. En este medio se hace evidente la competencia de ahí la importancia de establecer alianzas estratégicas que aseguren la permanencia de la organización en el sector.

Proveedores

El conocimiento de los proveedores reviste gran importancia, en especial cuando la calidad de los insumos y materias primas inciden de forma directa en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Igualmente importante es asegurar el cumplimiento oportuno en el suministro de los insumos, porque de ello depende también la oportunidad para brindar un servicio.

PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Básicamente en el proceso de producción del servicio se desarrolla un ciclo compuesto por cuatro pasos a saber: contacto, negociación, producción y finalización.

El primer paso se produce en la *fase de contacto* cuando el cliente demanda el servicio, representa un punto crítico al convertirse en la primera impresión para el cliente, por consiguiente es el primer momento de verdad, trátese de contacto directo con personas o por intermedio de equipos de telecomunicaciones, en ambos casos está representada la imagen de la organización prestadora del servicio. Por lo general, en la literatura revisada casi siempre se hace alusión al contacto directo con el cliente, quizás por ser la forma en que éste tiene la posibilidad de traducir los gestos y actitud de las personas que prestan el servicio, pero se considera que detrás de los medios de telecomunicaciones también es posible valorar y formarse una impresión del servicio recibido.

El segundo paso se da en la *fase de negociación*, cuando el cliente expresa los términos y especificaciones del servicio que desea recibir. En este punto es conveniente anotar que las organizaciones deben poner en la línea de contacto con el cliente a personas que fuera de tener excelentes relaciones humanas, sepan interpretar y orientar los requerimientos del cliente, puesto que de ello depende en buena parte la credibilidad del servicio prestado.

El tercer paso está conformado por los momentos de verdad que llevan a la *fase de producción del servicio*, comprende la razón por la cual el cliente demanda el servicio. De la forma como él sea atendido depende que el ciclo continúe ganando clientes o se vea interrumpido, con la lógica consecuencia de la pérdida no sólo de éste cliente, sino de

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

muchos más.

El cuarto y último paso se dan en la *fase de finalización* cuando el cliente ha recibido completamente el servicio; se considera también un punto crítico, puesto que un cliente satisfecho vuelve y lo cuenta a otros.

ada fase puede tener la cantidad de momentos de verdad marcados por el cliente en su recorrido, puesto que no existe una forma única de prestar el servicio a cada cliente que lo demanda. Dichos momentos no son ni buenos ni malos, pero si determinantes del éxito o fracaso de una empresa, por consiguiente si lo que se persigue es el éxito, ésta debe conocer las expectativas y exigencias del cliente, y con ello realizar el ciclo ideal del servicio, que sirva de base en el mejoramiento continuo, permita la evaluación de la satisfacción del cliente y sirva de soporte en la planeación de lacalidad como una función organizacional.

Para que una organización trace un ciclo ideal del servicio, además de conocer las expectativas y exigencias del cliente debe tener en cuenta las siguientes características.

Características del servicio

Calidad, tanto en el producto tangible que debe ser fabricado de acuerdo con especificaciones precisas, como en la prestación del servicio relacionado con la forma cómo se atiende al cliente.Esta es sin lugar a dudas la principal característica, puesto que agrupa otras que por si solas no traducen su verdadero significado y a la cual se hará mención más adelante.

Intangibilidad, expresada de distintas maneras: ahorro en tiempo, trato personalizado, ambiente del lugar, valor agregado, por mencionar algunos. Precisamente este grupo de atributos puede marcar la diferencia para que un cliente prefiera un lugar determinado y no otros.

*Inmediatez*Se produce en el mismo momento que se inicia el ciclo descrito en la producción del servicio. Esta situación es especialmente crítica, porque el servicio no se puede producir por anticipado, ni almacenar en espera de la demanda, lo que sí ocurre con los productos tangibles. Además no es posible anularlo ni reprocesarlo; si éste se brinda en forma equivocada, no es posible corregirlo, ni desecharlo y esto lo entiende el cliente.

Garantía de calidad. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, pero no la del servicio*.* En la prestación del servicio no está permitido el ensayo error, esto llevaría a generar desconfianza, deterioro de imagen y pérdida de clientela.

Personal de servicios. Juega un papel de suma importancia para el éxito en la prestación del servicio, dicho personal es la empresa ante los ojos del cliente. La empresa también está representada por el personal de soporte, cuyas labores son importantes para la producción de intangibles. Su tarea se basa en la ayuda para producir servicios al darle soporte técnico, logístico, administrativo, de mantenimiento y de manufactura al proceso.

CALIDAD DEL SERVICIO

Se considera a los japoneses como los pioneros en imprimir calidad a la elaboración de sus productos desde el inicio de la guerra comercial contra Europa y Estados Unidos. En 1981, los empresarios norteamericanos consideraban que sus productos eran los de mejor calidad, pero no opinaban lo mismo sus habitantes, quienes preferían los productos japoneses por ser de superior calidad. En la actualidad la ofensiva se da en el campo de los servicios, representando más del cincuenta por ciento de la actividad económica en los países desarrollados y con una creciente tendencia a la globalización de los servicios originada por el impacto y la convergencia de las telecomunicaciones y la informática.

La calidad del servicio no se administra como la de los productos tangibles, puesto que el servicio tiene la particularidad de ser intangible y la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente.

Para abordar la calidad del servicio es necesario plantear las siguientes preguntas:

¿Qué es calidad? ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuáles etapas se deben desarrollar en esta labor?, ¿Existen métodos o normas de carácter general aplicables a todos los servicios, o cada sector se rige por sus propias normas?.

Dar una definición acertada sobre calidad del servicio, tiene el mismo grado de complejidad para definir servicio, porque que en las dos media el carácter subjetivo de quien valora el servicio; pero como bien lo dice Valdéz "*Sólo hay una definición de calidad y esa definición la da el cliente"* [146] *.* Un estudio realizado por Gómez, Méndez y Pérez, presenta la siguiente definición: "Calidad es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad o en su conjunto; es una forma de actitud semejante pero no equivalente a satisfacción, y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones". [147]

Para Ginebra y Aranael concepto de calidad y servicio se pueden integrar y visualizar como un mismo proceso, al respecto expresan: "Hemos podido experimentar que ésta es la única vía para superar los bloqueos que a veces se producen en el camino hacia la calidad total, y al mismo tiempo, dar consistencia a cualquier enfoque al servicio. Desde el servicio y solo desde allí se debe definir la calidad, y de ahí hacia atrás generar la revisión de los procesos y el autocontrol de los mismos" [148] .

Sobre las preguntas, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuáles etapas se deben desarrollar?, o ¿Cómo gerenciar el servicio?, existe una extensa bibliografía de diversos autores las cuales dan cuenta de los diferentes métodos para la formulación e implantación de estrategias gerenciales tales como: control de calidad; aseguramiento de la calidad, calidad total, mejoramiento continuo, reingeniería, etc., donde explican la metodología para alcanzar la excelencia, para ser líderes, para ser competitivos, para no perecer, por

[146] VALDÉZ, op cit., p.194.

[147] GÓMEZ, S., Mónica; MÉNDEZ G., José Luis; Pérez C., Pedro. Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. En: Esic Market no.85 (1994);p.172.

[148] GINEBRA, Joan, ARANA DE LA GARZA, Rafaél. Dirección de servicio: la otra calidad. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1994. P.4.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

no mencionar toda la lista, adoptadas por muchos dirigentes y empresarios sin tener en cuenta la naturaleza del servicio ofrecido. Por tanto, es aconsejable que cada organización de cada sector de servicios desarrolle sus propias estrategias de calidad, que la distinga y la haga única entre las demás, basándose en principios generales que sirvan de soporte a las propias.

Estrategia de calidad

La evolución y desarrollo de la calidad ha seguido su curso de forma continua a través de los años, aunque en épocas pasadas ya existía de una forma oculta, solo a partir de la década de los cincuenta, la calidad y la gestión de la estrategia de calidad, juegan un rol importante que busca satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

En sus inicios, cuando la calidad se orientó a crear ventajas competitivas se dividió en tres fases: Calidad del diseño, calidad de producción y calidad del servicio.

Con el transcurrir del tiempo la aplicación de los procesos de calidad ha pasado por dos cambios fundamentales en su concepción:

El primer cambio se dio cuando la calidad dejó de ser una herramienta utilizada por la empresa para controlar y uniformar los productos y procesos, y se convirtió en una estrategia de negocios.

El segundo cambio apareció cuando la calidad complementó su estrategia de negocios con una nueva arquitectura y un rediseño de la manera como se organizan y administran. Valdéz [149] al respecto dice *“* Hoy día, hablar de calidad es hablar del rompimiento de las estructuras convencionales y de las estrategias tradicionales de administración de las empresas, tratando de adaptarlas a las nuevas condiciones del mercado.

La anterior cita deja claro que las estructuras y estrategias tradicionales de la administración resultan poco apropiadas para la época actual, caracterizada por frecuentes cambios en la economía, la cual para adaptarse al medio requiere estructuras flexibles que eliminen los obstáculos propios de las tradicionales, del mismo modo el replanteamiento de la estrategia que armonice con la estructura, como resultado modelos administrativos acordes con la época actual y permita a la alta gerencia analizar el medio ambiente tanto interno como externo con miras a cubrir un mercado exigente de productos y servicios de calidad.

Cada organización está llamada a formular su propia estrategia, teniendo presente la razón de ser de la organización. Por lo anterior, se enuncian y amplían algunos elementos que facilitan la fusión de la estrategia de calidad con la estrategia de la organización.

Fusión de la estrategia de calidad con la estrategia del servicio

Visión compartida. Este aspecto es de especial importancia en la vida de la organización, porque orienta a la empresa en la búsqueda de un objetivo común y evita tomar decisiones equivocadas. El establecer la visión compartida reporta además condiciones positivas como crear empatía y sinergia entre el personal, unidos por la

[149] VALDÉZ, op cit., p.121.

búsqueda de un objetivo común.

La estrategia de calidad debe ser la estrategia de la empresa e incluir todas sus demás estrategias, teniendo presente los siguientes componentes: creación continua de valor para el cliente mediante recursos como la mercadotecnia, servicio al cliente, ventas, etc.; optimización de los procesos productivos, como diseño, manufactura, empaque, y los propios de cada producto; crecimiento del talento humano y liderazgo a través de capacitación, comunicación, incentivos, etc. que fortalezcan la organización.

El proceso de calidad se inicia, termina y depende de los clientes. Ellos son la razón de ser del servicio y por ende de la calidad del mismo, por tanto es de vital importancia comprender e interpretar correctamente los requisitos, expectativas y deseos del cliente, porque un error en la interpretación redunda en errores para el diseño de los productos o servicios. De ahí la necesidad de contar en la empresa con personas hábiles para establecer comunicación efectiva y eficaz en la atención de los requerimientos del cliente, quien expresan sus necesidades en su propio lenguaje.

*Posición competitiva y microsegmentación*Si se quiere lograr un buen posicionamiento en el medio, es indispensable conocer a fondo los requerimientos del cliente o cada grupo de clientes, conocer su entorno y su estilo de vida, en otras palabras es necesario una microsegmentación del mercado; porque hoy día ya no funcionan soluciones universales a demandas particulares. El nivel de exigencia del cliente hoy en día es tan alto, que no le basta con que el producto o servicio le sean útil, además espera que le aporte valor agregado como puede ser estatus, prestigio, etc.

Fuentes de información y estructuras de apoyo. Las empresas que desean mejorar la calidad del servicio deben escuchar continuamente a tres clases de clientes: los clientes externos, los clientes de la competencia y los clientes internos, pues la información que se obtiene de ellos, se organiza, se analiza y disemina de forma sistemática, dando paso a un sistema de información que sustente la toma de decisiones gerenciales. Un sistema de información efectivo para ofrecer un servicio de calidad, proporciona a los dirigentes una visión más amplia de la calidad del servicio, en qué aspectos tienen fortalezas y en cuales debilidades; además permite un buen conocimiento de todos los clientes. La tarea de mejorar el servicio en cualquier organización es compleja, puesto que depende de varios frentes como: tecnología a utilizar, sistemas de servicios apropiados, selección de personal, entrenamiento y educación. Además de lo anterior, es indispensable que el sistema de información sea constantemente alimentado para no caer en el error de resolver problemas actuales con viejas soluciones, puesto que el servicio es dinámico y cambiante.

Un aspecto a considerar en el sistema de información es el relacionado con las quejas de los clientes, porque cualquier tipo de servicio es susceptible de no satisfacer en algún momento las necesidades y expectativas de los clientes. Al respecto Levitt citado por Schnarch dice “una de las señales más claras de que una relación anda mal o se está deteriorando, es la falta de quejas de los propios clientes” [150]

Un sistema de información para que sirva de apoyo en la toma de decisiones debe

[150] SCHNARCH, Alejandro. El servicio como valor agregado: clave del éxito empresarial. En: Oficina Eficiente no.74(1997);p.50.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

contemplar aspectos como:

Medir las expectativas del servicio mediante la investigación de la percepción que tienen los clientes del servicio

Enfatizar en la calidad de la información preguntando si ésta es relevante, precisa, útil, creíble, comprensible, oportuna

Captar las palabras del cliente expresadas por diferentes medios, verbal, escrita, registro en videos, etc.

Llegar a cada empleado haciendo del sistema de información un sistema de comunicación

Diseminar la información relevante a todo el personal para que la empresa se mueva al mismo ritmo

En conclusión, si escuchar a los clientes se convierte en un hábito, se concibe la organización como un sistema de información, los empleados comprenden que la prioridad es mejorar el servicio, es claro que la organización está utilizando información en forma sistemática para su mejoramiento continuo.

Para que las organizaciones cumplan con eficiencia las metas trazadas es indispensable utilizar las diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas que la mercadotecnia y la psicología proveen para determinar las necesidades de los clientes. Se abre entonces la posibilidad de desarrollar y ofrecer nuevos productos y servicios, orientados a cumplir con las necesidades percibidas.Sin embargo en mercados turbulentos como los de hoy,para muchas empresas esto no representa una ventaja competitiva, esta radica en detectar las necesidades no percibidas de los clientes, para ello es necesario estudiar los hábitos y comportamiento del consumidor, igualmente la manera como éste usa los productos y servicios lo cual se logra en la medida que las organizaciones dispongan de un sistema de información con los datos necesarios, que permita deducir lo que el cliente muchas veces no percibe

Las organizaciones que quiera alcanzar éxito deben además tener en cuenta los siguientes aspectos:

Los primeros clientes para la organización son sus propios empleados. Para un proceso de calidad efectivo, es imprescindible la satisfacción de cada empleado en el desempeño de sus funciones, esto en parte se logra en primer lugar mediante una adecuada selección de personal y en segundo lugar en el establecimiento de mecanismos orientados al desarrollo y crecimiento del talento humano como entrenamiento y capacitación, puesto que si la organización busca mejoramiento continuo, el aprendizaje también debe ser continuo. Además, en el aprendizaje los primeros involucrados deben ser los grupos directivos encargados de hacer de la calidad un proceso de mejoramiento continuo.

La medición indica si el proceso de calidad está evolucionando. Es importante establecer con precisión indicadores de efectividad con el fin de conocer la evolución del servicio y poder establecer estrategias de mejoramiento cuando sea conveniente para lograr la excelencia en el servicio. Existen cinco categorías donde se deben realizar mediciones, estas son: satisfacción del cliente, indicadores operacionales, indicadores de

calidad, indicadores financieros y nivel de satisfacción de los empleados.

El liderazgo: clave del éxito de cualquier proceso de calidad. Las acciones desplegadas por un líder están íntimamente ligadas con su personalidad y la formación adquirida. Para que su liderazgo sea efectivo es necesario que exista congruencia entre lo que piensa, dice, siente y hace.

El líder como diseñador de calidad está llamado a cumplir los siguientes requisitos: [151]

Formar un equipo cohesionado y exitoso. Posee intuición para descubrir la persona apropiadas para tareas específicas.

Formar colaboradores comprometidos. Con su ejemplo infunde entusiasmo; estimula a querer a la organización y a sentirse orgullosos de ella

Orientar la acción hacia los clientes: Señala caminos a sus colaboradores para comprender su verdadera misión

Perseguir metas ambiciosas, establece prioridades, fija normas y políticas orientadoras. Diseña hoy la organización del mañana; define con su gente objetivos claros; desecha normas paralizantes.

Desarrollar estrategias exitosas. Con visión, define en conjunto objetivos y caminos claros para ganar la confianza y apoyo de los clientes; anima a todos a participar en el proceso, a dar ideas creativas y comprometerse con los resultados.

El líder en una organización que aprende debe ser simultáneamente:

UN DISEÑADOR. Visualiza la organización como un sistema en el que las partes se conectan apropiadamente entre sí, con el mundo exterior y crea las respuestas más adecuadas a esa visión.

UN MAESTRO. Ayuda a su gente a comprender, criticar, mejorar la visión del diseñador, al igual que compartirla y comprometerse con ella.

UN SERVIDOR. Trabaja duramente para cumplir su misión con el fin de ayudar a crear una organización y un mundo mejor.

Cuando la estrategia del servicio es afín a la estrategia de la organización se llega a la meta deseada, sin embargo esto no significa que se deba bajar la guardia, por el contrario es pertinente desarrollar nuevas estrategias que vayan a la par con la demanda de productos y servicios de los clientes, para ello es conveniente rediseñar el concepto de trabajo y la esencia de este

Para adoptar los enfoques modernos de gestión y mejorar las prácticas de liderazgo en la organización, las nuevas normas ISO 9000/2000 contemplan este aspecto como uno de los ocho principios de gestión de la calidad

CULTURA ORGANIZACIONAL

Las entidades de servicios deben enfocar sus prácticas administrativas para dar respuesta al mundo de hoy que exige cambios, de acuerdo con unos requisitos de

[151] PAZ PARRA, Jorge Ignacio. El liderazgo y la gerencia. En: Revista Universidad EAFIT no.102(1996);p.13.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

calidad. Esto supone lograr la excelencia, la productividad de su quehacer a través del servicio al cliente, para lo cual es necesario llevar a cabo una reestructuración total de la organización hacia la cultura del servicio, puesto que la satisfacción del cliente interno y externo es un buen indicador para demostrar eficacia, eficiencia y permanencia en el medio.

Pinedo dice: " la cultura del servicio es un sistema motivacional, basado en estímulos de existencia destinado a generar entre el personal un alto aprecio y significado por las actividades laborales que realizan para que se motiven a dar el mejor de sus esfuerzos en el desarrollo de las mismas." [152] Todo ello redunda en beneficio para el personal y en general para toda la institución, puesto que se trabaja con los mismos principios y valores.

Cuando exista cultura del servicio en una institución se habrá logrado modificar su estructura, se habrá concebido otro tipo de empresa. Esta nueva organización debe desarrollar de forma participativa, la misión, visión, políticas, y valores para que puedan ser entendidos, generen compromiso y una misma manera de actuar, al mismo tiempo crea autonomía y pensamiento responsable, tan necesario a la hora de prestar un eficiente servicio a cada cliente que lo demande.

El paso de una antigua cultura a otra nueva es una operación compleja, al respecto Larrea señala *"*La adopción de nuevos enfoque estratégicos, la introducción de nuevas tecnología o la necesidad de nuevas actitudes en el personal implican cambios culturales de envergadura. La implantación de una cultura para la calidad o, en términos más amplios, de un plan de mejora de CS exige cambios a profundidad" [153]

Al optar por el cambio *"el cliente primero"* como consecuencia lógica, la pirámide organizacional se debe invertir, entra el gerente a responder por la cultura del servicio, sirviendo a toda la organización, para que ésta sirva al cliente, el gerente debe ser líder en el proceso del servicio, tratar al cliente interno como su primer mercado, para que éste pueda manejar con excelencia el mercado externo.

A los directivos corresponde hacer toda una revisión y reestructuración de las normas y reglamentación para facilitar el trabajo de los empleados en su misión de servir siempre mejor. Además les corresponde dar ejemplo, fomentar y mantener la cultura del servicio, enseñar a los empleados a gerenciar sus propios procesos, teniendo siempre en mente que la cultura del servicio es un proyecto en permanente construcción.

La cultura del servicio debe trascender la institución e impactar en el entorno, debe ser además permanente e introyectada como una forma de vida, sólo así se puede obtener competitividad y productividad.

Aunque todas las organizaciones opten por la cultura del servicio como su cultura organizacional, cada organización debe crear su propia cultura del servicio, que la identifique y la haga diferente a las demás, puesto que las interacciones que se dan en cada entidad son diferentes, como diferentes son los modos de vivir la misión, visión y

[152] PINEDO, Jorge. Mi misión del servicio. México, 1995. p.135.

[153] LARREA, Pedro. Calidad del servicio del marketing a la estrategia. Madrid: Díaz de Santos, 1991. p.299.

valores.

5.3 BASES CONCEPTUALES DE CALIDAD

5.3.1 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Si bien el concepto social de la calidad es tan antiguo como el hombre mismo, su significado en relación con la producción y como doctrina, florece a mediados del siglo xx [154] . Japón al finalizar la segunda guerra mundial, buscó que las ideas innovadoras del Norteamericano Deming revitalizaran la economía de posguerra, y utilizando sus métodos de calidad, logró introducirse en un mercado global competitivo.

Según Deming la filosofía de la calidad es mejorar permanentemente la calidad del producto y del servicio, además señala que *"el consumidor es la parte más importante de la línea productiva"* [155] y en efecto, una compañía u organización puede lograr una estructura de calidad a través de una transformación organizacional radical. Por su parte Juran desempeñó un papel crucial en lo referente a la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control, al igual que Deming, quien sostuvo, las organizaciones pueden ser administradas a través de la calidad.

Estos dos pensadores son considerados pioneros en el campo de la administración de la calidad. Después de ellos se destacan Feigenbaum, Crosby, Ishikawa y Taguchi. Otros líderes administrativos y académicos también han jugado un papel importante en el desarrollo y aplicación de la calidad en el sector productivo y de servicios, es el caso de Peters Drucker y Albrech.

Luego del fenómeno japonés, el concepto de calidad se extendió posteriormente al resto del mundo donde cobró especial importancia para las organizaciones y llegó a ser más amplio y dinámico [156] . Así lo demuestra un reciente estudio realizado por las universidades de Boston y Waseda, en Tokio, y del Instituto Europeo de Administración de Empresas, en el cual se evidencia como algunas compañías estadounidenses superan hoy en calidad a empresas japonesas. [157]

Una de las primeras relaciones sobre calidad en las bibliotecas fue expresado por Wheeler en 1962 quien identifica cuatro aspectos administrativos de la biblioteconomía, entre ellos "la medición de actividades, métodos y servicios en cuanto a eficiencia y de acuerdo con la satisfacción del usuario, así como con la economía de operación" [158] .

[154] PINTO MOLINA, María, SANCHEZ AMBRIZ, Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En : Ciencias de la Información. La Habana. vol. 28, no.4(1997);p.241

[155] Ibid., p.242

[156] Ibid., p.243

[157] CONTROL DE CALIDAD. En: Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

La calidad de las bibliotecas se definía exclusivamente en términos de sus colecciones [159] . En 1976 Marchant agrega un nuevo factor para evaluar la efectividad de una organización: "la habilidad para adaptarse a los cambios del ambiente o mantener sus recursos en un estado de avance" [160]

En países como el nuestro, el usuario es quien ha determinado el enfoque de la calidad en los servicios. En el área de la información, la calidad tuvo su auge en los años 80 en Colombia. Los factores externos a las bibliotecas generaron un cambio institucional y por tanto nuevas demandas. [161]

En la sociedad industrial hablar de calidad significó hablar de cantidad, por consiguiente se buscó satisfacer las necesidades colectivas, dejando de lado las individuales, factor que abrió una brecha entre productores y consumidores.

Después de la recesión causada por la guerra mundial, la sociedad industrial redefinió la escala de valores y el estilo de vida, armonizó los términos de lujo y estética con la supuesta abundancia de recursos naturales y la producción masiva de las fábricas. "La definición de lujo y estética era: entre más grande, más lujoso…más cantidad siempre es mejor…más, más, más…" [162]

El concepto contemporáneo de calidad rompió con los paradigmas de la era industrial, en la actualidad es diferente, se reconoce que cada persona tiene sus propias y particulares necesidades, las cuales deben ser conocidas individualmente para lograr su satisfacción. Con el paso del tiempo se hizo necesario trascender de una economía de producción en serie, característica de una época ya pasada a una concepción moderna donde la calidad aparece como un factor determinante y en consecuencia la cantidad es relegada a un segundo plano dando paso a una relación estrecha entre productores y consumidores. En conclusión, la calidad se ha convertido en el elemento más valioso para poder sobrevivir en un mundo competitivo.

La evolución del significado dado a la palabra calidad surge paralelo al cambio de enfoque en la gestión empresarial [163] . La ISO (*International Organization for*

[158] WHEELER, J.L. y Goldhor, H. Administración práctica de bibliotecas públicas. México: Fondo de Cultura Económica, c1962, 1970. P10

[159] MORÁN, B.B. Academic libraries: the changing knowledge centers of colleges and universities. Washington: Association of the Study of Higher Education, 1984.p.1

[160] MARCHANT, M.P. Participative management in academic libraries. Westport: Greendwood, 1976. p.38

[161] RIASCOS SANCHEZ, Blanca. Calidad total en los servicios de información de bibliotecas e información.En:Reunión de Egresados de la Escuela Interamericana de Bibliotecología en la Universidad de Antioquia (7.:1993: Medellín); p.5.

[162] VALDÉS B., Luigi A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la calidad Total y la Competitividad, 1998.p.62

[163] PEREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por procesos : reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid : ESIC, 1996. 379 p. (Colección cultura empresarial e información)

Standarization) define hoy la calidad como el **"Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas "** [164] **. Bajo este criterio, se aprecia que l** a palabra calidad adquiere significados variables de acuerdo a la satisfacción de las necesidades de cada cliente, en la figura 1, se puede observar el ciclo del equilibrio de la calidad partiendo desde la necesidad o deseo del cliente hasta la producción o entrega del servicio

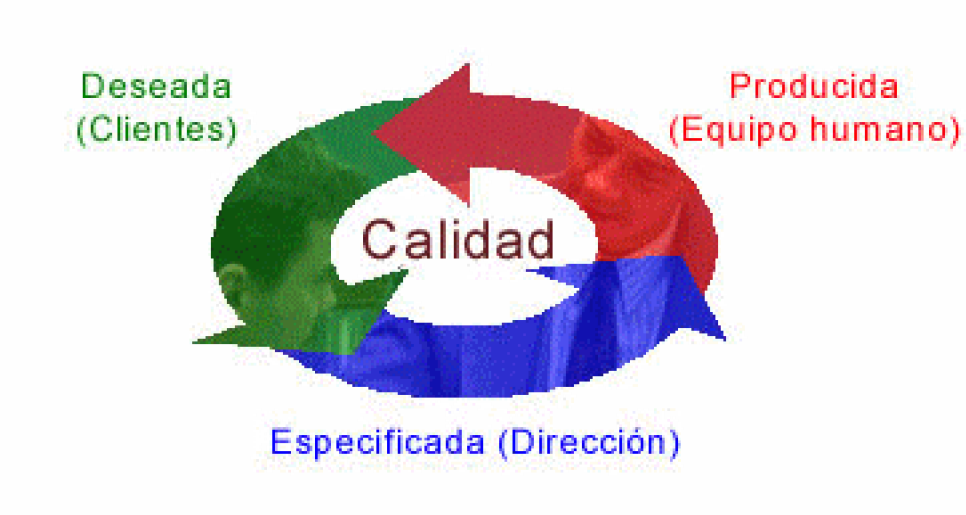


Figura 4. Equilibrio de la calidad

[165]

Las definiciones modernas de la calidad parten de diversos puntos de vista entre los cuales se destacan los productos, los clientes/usuarios, los procesos y el valor [167] . Bajo la mirada de cada uno de estos elementos puede apreciarse el papel que ha jugado la calidad y los diferentes enfoques en cuanto a qué o quién la determina, como se observa en el siguiente esquema:

ENFOQUES DE CALIDAD

USUARIO	PRODUCTO	PROCESO	VALOR
Es quien determina la calidad de un producto o servicio, la calidad está determinada por lo	La calidad es algo intrínseca del producto, mas no es algo que pueda ser atribuido por alguien	Existe calidad si se cumple con los requisitos de proceso de fabricación del	La calidad esta determinada por el costo y el precio del producto o servicio

[164] NTC-ISO 8402 En: ISO 9000: administración y aseguramiento de la calidad. Santafé de Bogotá : ICONTEC, 1997. p.15-17

[166] GRUPO HEPRESAN, En: http://www.hepresan.es/iso9000.htm.1999

[165] Fuente: Grupo Hepresan [166]

[167] PINTO MOLINA, op cit., p.244

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

USUARIO	PRODUCTO	PROCESO	VALOR
que él quiere o lo que, aunque no expresado, le puede representar satisfacción	o algo	producto o prestación del servicio	

Las anteriores consideraciones han estado presentes a lo largo de la evolución del concepto de calidad: la inspección o control, el aseguramiento y la gestión de calidad total [168]

5.3.1.1 Control de calidad

Bajo este enfoque la calidad se orienta al producto final o intermedio exclusivamente, el cliente no es importante puesto que es el propio fabricante quien elabora sus estándares de calidad. El control de la calidad permite corregir errores, no evita la reaparición de los mismos, por consiguiente implica costos adicionales para el fabricante. El control de la calidad en la prestación de servicios no se puede efectuar, pues se daría un desfase entre el tiempo de producción y la entrega al cliente.

Aseguramiento de la calidad

El control de calidad es absorbido por el aseguramiento de la calidad, fase en la cual todas las actividades relacionadas dentro del sistema de calidad deben ser documentadas para garantizar al cliente/usuario el compromiso adquirido en el momento de firmar el contrato. De esta manera no es necesario controlar la calidad del producto obtenido, la calidad en este enfoque se orienta hacia los procedimientos normalizados.

El aseguramiento de la calidad permite predecir la calidad del producto/servicio y asegurar que el bien está de acuerdo a las necesidades del cliente/usuario. En otras palabras el objetivo principal del aseguramiento de la calidad es garantizar la plena satisfacción del cliente/usuario con los productos o servicios proporcionados por el proveedor. Su filosofía consiste en asegurar el conocimiento de las necesidades del cliente/usuario antes de comenzar cualquier actividad.

Gestión de la calidad

Abarca las actividades empresariales, operativas y de gestión, donde la calidad permite integrar todos los procesos de la empresa y todas las funciones orientadas a la satisfacción del cliente, la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular, acompañadas del uso de metodología y estrategias como:

Calidad Total o TQM aplicable a los negocios de servicios

QFD *Quality Function Deployment*(Despliegue de la Calidad), de amplia utilización para el diseño de bienes y servicios.

[168] PEREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por procesos : reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid : ESIC, 1996. 379 p. (Colección cultura empresarial e información)

Gestión por Procesos, que incluye a su vez la Reingeniería o mejora, según lo ambicioso de los objetivos que se deseen conseguir

Benchmarking o evaluación comparada de los procesos internos con aquellos catalogados como excelentes y que se buscan en el exterior de la empresa.

La gestión de calidad total engloba a los demás enfoques y se extiende mas allá de la organización, no solo involucra la búsqueda de la calidad a todo el bucle de producción de una determinada empresa sin cambiar estructuras internas ni jerárquicas, sino que además tiene en cuenta a proveedores y a clientes internos y externos, sus objetivos principales son la satisfacción del usuario al igual que la del empleado.

La calidad en este punto se convierte en una nueva forma de gestión, entendiéndose no como una técnica para resolver problemas, si no como una manera de mirar la organización, puesto que busca su mejoramiento continuo y sistemático. Sostiene que sólo se consigue la satisfacción del usuario si la organización mejora su eficiencia

El siguiente cuadro resume la filosofía de los enfoques expuestos:

Tabla 3. Enfoques de la calidad

	L A C A L I D A D		
	SE CONTROLA	***SE ASEGURA***	***SE GESTIONA***
Empresa orientada	A la producción		Al cliente
Personal	Técnicos del Departamento de control o Calidad		Todas las personas
Se actúa porque	Se detecta error o disconformidad		Hay objetivos
Aplicación	Al producto	Procesos Productivos	Todos los procesos de la empresa
Actuación	Corregir errores	Modificar procedimientos	Eliminar causas
Actitud	Reactiva	Reactiva	Proactiva
Participación del personal	No se espera	No es imprescindible	Imprescindible
Valor Añadido	???	Sí	Sí
Materialización	Plan de inspección	Manual de calidad	Sistema de gestión
Herramienta	Técnicas-CEP	Normas ISO 9000	CT - QFD -GPP -BMK
CAMBIO CULTURAL			

[169]

TQM (Gestión de la Calidad Total)

La calidad ha dejado de ser un valor añadido del servicio para convertirse en un requerimiento indispensable que forma parte intrínseca de este y por tanto de toda la organización. [171] . La calidad que un usuario percibe no es las partes, sino del conjunto

[170] PEREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, op cit., p.38

[169] Fuente: Pérez Fernández de Velasco [170]

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

del servicio percibido, igualmente está constituida sobre los fundamentos de toda buena práctica de negocios, lo cual en el contexto de los servicios de información podría traducirse así: "La calidad total consiste en saber lo que el usuario desea y proveérselo de manera que se logre satisfacer sus percepciones y expectativas. Al mismo tiempo, hacerlo en forma tal que la biblioteca logre posicionarse para él como la mejor, la próxima vez que necesite otro servicio de información" [172]

El TQM se puede situar en tres niveles de actividad:

Estratégico :Cuál es el camino a seguir para suministrar los servicios que los clientes necesitan

Operativo : Organización de las unidades operativas para realizar los servicios

De apoyo: Cómo hay que adaptar la organización para que actúe desde la perspectiva de la calidad

Tabla 4. Fundamentos de TQM

T OTAL **Todos en la organización están involucrados en la creación y mantenimiento de la calidad de los servicios y productos ofrecidos**	***Q UALITY*** **La organización a través de acciones individuales y colectivas se enfoca a encontrar las necesidades del usuario, reconociendo que es la percepción del usuario la que identifica la calidad.**	***M ANAGEMENT*** **Al gerenciar el sistema, el énfasis se centra en el mejoramiento continuo**
T OTAL Todos en la organización están involucrados en la creación y mantenimiento de la calidad de los servicios y productos ofrecidos	*Q UALITY* La organización a través de acciones individuales y colectivas se enfoca a encontrar las necesidades del usuario, reconociendo que es la percepción del usuario la que identifica la calidad.	*M ANAGEMENT* Al gerenciar el sistema, el énfasis se centra en el mejoramiento continuo

[173]

La calidad total tiene los siguientes componentes [175] :

[171] ALOS-MONER, Adela d', CORNELLA, Alfons. Calidad total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas. En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada DOCUMAT 94 (4.:19994:Gijón);p 287-293

[172] ST CLAIR, Guy. Total quality management in information services. London : Bowker Saur, 1997 p.50

[174] CORPORACIÓN CALIDAD. En: http://www.ccalidad.com.co

[173] Fuente: Corporación Calidad [174]

Liderazgo

Enfoque hacia el usuario/cliente

Planificación estratégica

Gestión

Compromiso de los empleados

Entrenamiento

Reconocimiento y recompensa

Enfoque hacia los empleados

Contacto con los clientes

Diseño de productos y servicios

Gestión de los procesos

Calidad de los suministros

Recolección de datos y análisis de los mismos

Benchmarkinkg

Responsabilidad corporativa

Evaluación del sistema

Transición o cambio

Otras que contribuyen al mejoramiento continuo

La Gestión de la Calidad Total, como último logro, pretende ser el techo de la opción por la calidad al involucrar fuentes de energía que normalmente no son optimizadas (la inteligencia de los empleados o la relación con los proveedores). Con la Gestión de la Calidad Total se trata de utilizar todos los recursos y técnicas al alcance para una mejora continua de la calidad, básicamente esta doctrina pretende hacer converger lo mejor del pasado y del presente en materia de organización de empresas, orientada a un objetivo fundamental: la calidad de producción o servicio.

Los principios esenciales de la GCT se resumen en el círculo de Deming que contiene cuatro etapas: planificación, acción, control y corrección. Al respecto existen dos versiones, según Ochoa Grimaldo "el original ha sido mal interpretado pues dichas etapas consistían en *diseño, producción, ventas e investigación de mercado*, y la segunda versión del círculo formado por las etapas de *Planear, Hacer, Verificar y Actuar"* [176] ,

El Círculo de Deming más tarde fue convertido por Shewhart en Ciclo de Control, hoy conocido además como "*ruta de la calidad*" o ciclo P.H.V.A. (Figura 5), método

[175] PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998. p.105.

[176] OCHOA GRIMALDO, Héctor. Centro de Calidad. México: ITESM, 1997. http://www.ruv.itesm.mx/programas/ave/t-infogeneral.html

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

participativo y desarrollado con el fin de diagnosticar e identificar soluciones a problemas presentados en una organización. Se constituye en un ciclo de control para mejoramiento y aseguramiento de la calidad.

fig005.gif
[177]

La metodología de la ruta de la calidad, se compone de cuatro etapas básicas, que deben ser desarrolladas en forma secuencial con el propósito de analizar y seleccionar los problemas de la organización [179] :

PLANEAR (P): Actividad que determina qué es lo que se debería hacer, es decir definición de los objetivos, cual es la meta y como se puede alcanzar.

HACER (H): Significa transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo a lo planeado. Se resalta la educación y capacitación de las personas que ejecutarán el trabajo y la realización misma del trabajo, junto con la toma de los datos necesarios.

VERIFICAR (V): Determina el grado de cumpliendo de las actividades planeadas y metas de desempeño. Se comparan los resultados obtenidos con las metas definidas inicialmente.

ACTUAR (A): Significa realizar los ajustes a los nuevos procedimientos y estandarizarlos, con el fin de garantizar que siempre se apliquen. Se definen acciones para resolver los problemas que se hayan presentado o bien para continuar con la ejecución del plan.

Si los resultados son correctos es factible seguir ejecutando las acciones planeadas bajo los procedimientos estándares de operación definidos, para mantenerlos así. Si los resultados no son los esperados (no se cumple con la meta planeada) se deben detectar las posibles fallas.

Ochoa Grimaldo propone ahora una variación interesante al ciclo del PHVA: introducir un nuevo paso llamado autodiagnóstico como etapa previa al ciclo:

"*Cuando un ejecutivo se propone realizar cambios en su empresa, encuentra que sus habituales pasos de 1°) planear (P) la acción con base en su información, 2°) hacer, (H) ejecutar o poner en marcha las medidas correspondientes para cumplir lo planeado; 3°) verificar (V) o comprobar si lo realizado está de acuerdo con lo planeado y 4°) actuar (A) o poner en marcha las medidas correctivas para eliminar los apartamientos a las especificaciones establecidas; deben estar precedidos de una foto de su empresa, foto que en términos de gestión se conoce por diagnóstico empresarial"* [180]

[178] Ibid.

[177] Fuente: Ochoa Grimaldo [178]

[179] Ibid.

[180] Ibid.

Otro modelo utilizado para describir la gestión de la calidad es el llamado *Esquema de Gestión Integral hacia la Calidad, la Productividad y la Competitividad*. Este modelo busca desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo, su fundamento radica en la interacción sistémica entre el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos del día a día y la transformación cultural, como sistema gerencial de referencia [181] .

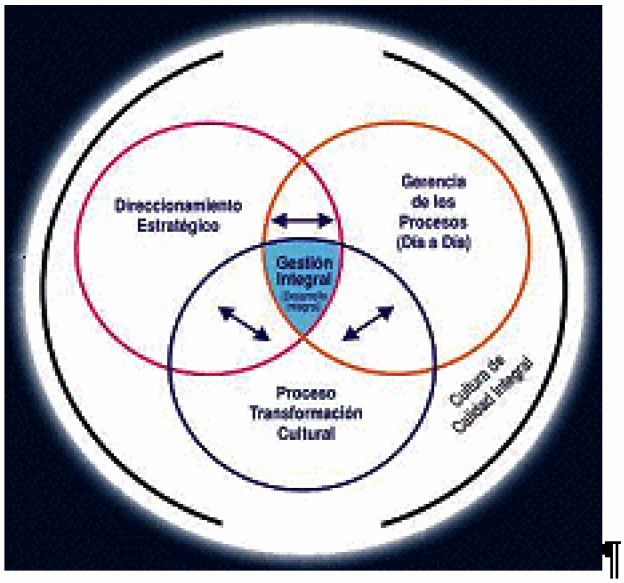


Figura 6. Esquema de Gestión Integral

[182]

[181] CORPORACIÓN CALIDAD, op cit.

[183] Ibid.

[182] Fuente: Corporación Calidad [183]

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Diagrama de Afinidad	Agrupar un numero grande de ideas opiniones o aspectos sobre un tópico
Bechmarking	Comparar un proceso contra aquellos de los líderes conocidos e identificar oportunidades para el mejoramiento de la calidad
Brainstorning	Identificar posibles soluciones a problemas y oportunidades potenciales para el mejoramiento de la calidad
Diagrama de Causa-Efecto	Analizar relaciones de causa-efecto para facilitar la solución de problemas a partir de los síntomas que conducen a las causas y facilitan la identificación de soluciones
Diagrama de Flujo	Describir un proceso existente o para diseñar un nuevo proceso
Diagrama de Arbol	Mostrar las relaciones entre un tópico y sus elementos componentes

HERRAMIENTAS PARA DATOS NUMÉRICOS

Gráfico de Control	Evaluar la estabilidad de los procesos: determinar cuando un proceso requiere o no ajustes y para confirmar el mejoramiento de un proceso
Histograma	Representar el patrón de variación de datos
Diagrama de Pareto	Representar en orden de importancia, la contribución de cada aspecto al efecto total; ordenar en un rango las oportunidades de mejoramiento
Diagrama de Dispersión	Identificar y confirmar relaciones entre dos conjuntos

NORMALIZACIÓN

Tanto el comercio como la industria, en todo el mundo, tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países del mundo o gran parte de ellos, es decir, tienden a la llamada "*normalización*". Esta normalización no solo se traduce en las leyes de los países que regulan la producción de bienes o servicios sino que va más allá, pues tiende a asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

La normalización puede definirse entonces como "La actividad por la que se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto" (LEY 21/1992, de 16 de julio, de Industria-España) [184] .

Contienen especificaciones técnicas de aplicación voluntaria.

Son elaboradas por consenso de las partes interesadas: fabricantes, administradores, usuarios y consumidores, centros de investigación y laboratorios, asociaciones y colegios profesionales, agentes sociales, etc.

[184] CALIDAD bajo la organización y producción. http://www.iaf.es

Están basadas en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico.

Son aprobadas por un organismo nacional, regional, o internacional de normalización reconocido.

Están disponibles al público.

Las normas ofrecen un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la administración, los usuarios y consumidores, establecen un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía de mercado, y son un patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor. Hacen referencia a materiales, métodos de ensayo, gestión de la calidad, procesos y servicios

Dada la diversidad de las materias que se normalizan, las normas pueden constar de:

Definiciones y terminología

Especificaciones de productos y materiales.

Medidas, mediciones y tolerancias.

Medios de verificación, ensayo y análisis.

Símbolos gráficos.

La normalización presenta las siguientes ventajas a los diferentes agentes sociales:

Para los fabricantes:

Clasifica los tipos de productos

Facilita la comercialización de los productos y su exportación

Ayuda a definir las especificaciones de los productos en los documentos de compra

Racionaliza variedades y tipos de productos

Disminuye el volumen de existencias en almacén y los costes de producción

Mejora la gestión y el diseño

Agiliza el tratamiento de los pedidos

Simplifica la gestión de compras

Para los consumidores:

Establece niveles de calidad y seguridad de los productos y servicios

Informa de las características del producto

Facilita la comparación de las características de los productos de diferentes ofertas

Para la administración:

Simplifica la elaboración de textos legales

Ayuda a establecer políticas de calidad, medioambientales y de seguridad

Ayuda al desarrollo económico

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Agiliza el comercio

ORGANISMOS DE NORMALIZACIÓN DE ALGUNOS PAISES

PAÍS	ORGANISMO	URL
Alemania	Deutsches Institut fur Normung (DIN)	Http://www.din.de/
Argentina	Instituto Argentino de Racionalización de Materiales (IRAM)	Http://www.iram.com.ar/
Brasil	Associacao Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	Http://www.abnt.org.br/i
Canadá	Standards Council of Canada (SCC)	Http://www.scc.ca/
Chile	Instituto Nacional de Normalización (INN)	
Colombia	Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC)	Http://www.icontec.org.co/
Cuba	Comité Estatal de Normalización (NC)	
Dinamarca	Dinamarca Dansk Standard (DS)	Http://www.ds.dk/
España	Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	Http ://www.aenor.es
Estados unidos	American National Standards Intitute (ANSI)	Http://www.ansi.org/
Finlandia	Finnish Standards Association (SFS)	Http://www.sfs.fi/
Francia	Association Francaise de normalisation (AFNOR)	Http://www.afnor.fr/
Grecia	Hellenic Organization for Standarization (ELOT)	Http://www.elot.gr/
Irlanda	National Standards Authority of Ireland (NSAI)	Http://www.nasai.ir/
Islandia	Icelandic Council for Standarization (STRI)	Http://www.stri.is/
Italia	Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI)	Http://www.unicei.it/
México	Dirección General de Normas (DGN)	
Noruega	Norges Standardiseringforbund (NFS)	Http://www.standard.no/
Portugal	Instituto Portugues da Qualidade (IPQ)	Http://www.ipq.pt/
Reino unido	British Standars Institution (BSI)	Http://www.bsi.org.uk/
Suecia	Standariseringen I Sverige (SIS)	Http://www.sis.se/
Uruguay	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT)	
Venezuela	Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN)	

185

SERIE ISO 9000 [187]

La ISO (*International Organization for Standarization*) tiene su sede en Ginebra y

[186] CALIDAD bajo la organización y producción, op cit.

[185] Fuente: Calidad bajo la organización y producción [186]

está conformada por 107 países. Su objetivo es promover la aplicación de normas reconocidas internacionalmente, faciliten el intercambio de bienes y servicios entre los diferentes países.

Las ISO 9000 son una serie de normas publicadas por la Organización Internacional para la Normalización(1987), buscan unificar innumerables normas de calidad que varios países han elaborado sobre su aplicación.

La serie está formada por un grupo de cinco normas utilizadas para documentar, implementar y demostrar el sistema de calidad de las empresas. Presenta tres modelos de sistemas de calidad y dos normas usadas como directrices.

ISO 9000	Norma de gestión de calidad y garantía de la calidad (directrices para selección y uso)
ISO 9001	Sistema de calidad. Sirve de modelo para el desarrollo de sistemas de calidad que cubra los aspectos de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa. Incluye 25 requisitos
ISO 9002	Sistemas de calidad. Modelo para garantizar la calidad en producción e instalación y servicio posventa. En este caso no aplica la actividad de diseño. Incluye 19 requisitos
ISO 9003	Sistemas de calidad. Modelo para garantizar la calidad en la inspección y ensayos finales.
ISO 9004	Directrices para la gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Constituye el indicador de los elementos que conforman el *Sistema de Calidad*

La serie se complementa además con otras normas ISO tales como:

ISO 8402 Vocabulario que define los términos usados en todas las ISO-9000. Su finalidad es la mutua comprensión en las comunicaciones internacionales.

ISO 1000 conformada por:

ISO-10011 Sistemas de Auditorías

ISO-10012 Equipos de Medición

ISO-10013 Desarrollo de Manuales de Calidad

Estas normas son necesariamente genéricas, se constituyen en una base y guía para el desarrollo de un Sistema de Calidad. No ofrecen datos específicos sobre cómo producir y garantizar un producto o servicio de calidad, de tal forma que los detalles varían de acuerdo a la compañía y lugar de aplicación de la norma.

Las ISO 9000 son de aplicación voluntaria, no obstante, la dinámica del mercado hace que las empresas tengan un gran interés en ellas puesto que brinda confianza al cliente y la certeza de un producto o un servicio ofrecido con calidad por empresas certificadas, y la seguridad de que las organizaciones hablan un mismo lenguaje, independientemente del país de procedencia.

[187] GRUPO HEPRESAN, op cit

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Un sistema de calidad bajo el enfoque de las normas ISO 9000, comprende la organización, las responsabilidades y los procedimientos necesarios para proporcionar confianza en el cumplimiento con los requisitos de calidad. El sistema se materializa finalmente con un conjunto de documentos, donde se especifica la forma de realizar las tareas. En este sentido, las normas ISO 9000 insisten en la importancia que reviste para la empresa, sea del sector productivo o de servicios, la documentación del sistema mismo, es decir mantener por escrito procedimientos y políticas adoptadas para el trabajo, así como la necesidad de registrar los resultados obtenidos en las tareas, la diferencia entre ambos elementos está en que los *documentos* describen lo que se debe llevar a cabo y los *registros* la descripción de las tareas realizadas, es decir los resultados.

Una vez elaborados los documentos las organizaciones deben tener especial cuidado en no desarrollar sistemas de calidad con enfoques burocráticos, orientados a satisfacer un organismo certificador, más que a mejorar la calidad de sus operaciones y empoderamiento de los equipos de trabajo. Al respecto Koontz y Weihrich concluyen:

"*El acento está puesto en la documentación. ISO 9000 no evalúa la eficiencia de las operaciones, las tendencias de mejoras, ni el nivel de calidad del producto. No garantiza productos o servicios de calidad, no hace énfasis en la mejora continua, ni se ocupa del facultamiento (empowerment) o el trabajo en equipo. Induce en cambio a la elaboración de documentación con la cual mostrar a los clientes los procedimientos que sigue la compañía para capacitar a sus empleados, probar sus productos y resolver problemas*" [188]

El conjunto de documentos es adoptado en forma jerárquica, como se muestra en la Pirámide Documental (figura 7).

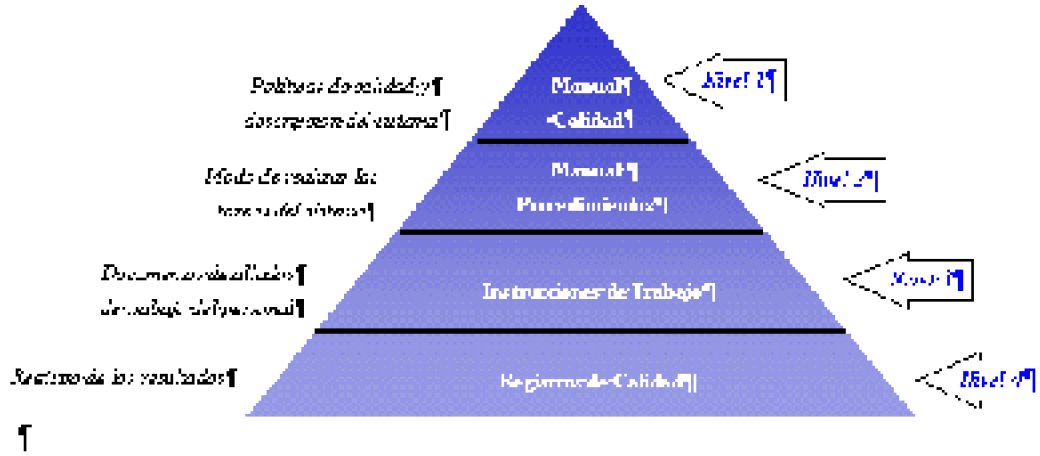


Figura 7 Pirámide documental del sistema de calidad

CERTIFICACIÓN

La certificación ISO 9000, no es sólo un requisito básico para cualquier proveedor que pretenda integrarse a la lista de las grandes organizaciones o acceder a mercados internacionales, es un requisito imprescindible para que la empresa alcance los niveles

[188] KOONTZ y WEIHRICH. Administración: una perspectiva global. México: McGraw-Hill, 1998. P.106

de productividad y competitividad que le permitan sobrevivir en los mercados de hoy.

La evidencia de la calidad en un producto o servicio no debe suponerse o aceptarse porque el proveedor garantiza que existe, ésta debe observarse en cada una de las etapas del proceso.

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante manifiesto de la confianza en que un producto, proceso o servicio, debidamente identificado, está conforme con la norma o documento normativo especificado [189] . Certificar significa asegurar la calidad y garantizar la utilización de un sistema que inspire confianza, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Existen dos ámbitos en la certificación [190] :

Certificación voluntaria: Es llevada a cabo por organismos independientes, las empresas recurren a esta certificación de modo voluntario para diferenciarse de la competencia y/o para ofrecer a sus clientes una mayor confianza en sus productos o servicios.

Certificación obligatoria: El gobierno debe asegurar que los productos que circulen sean seguros y no deterioren la salud de los usuarios ni dañen el medio ambiente, para ello, establece "*especificaciones técnicas*" relativas a productos, procesos o instalaciones industriales. Estas especificaciones pueden ser las contenidas en un reglamento de la administración, las contenidas en reglamentos de convenios internacionales, las exigidas a los exportadores para introducir sus productos en un determinado mercado, las realizadas por los fabricantes cuando se trata de un producto único o similar, o cuando es un fabricante único en el ámbito nacional y no existen normas internacionales como referencia o las exigidas por el comprador al suministrador en una relación contractual.

La certificación obligatoria es la actividad por la que se establece la conformidad con respecto a dichos reglamentos, es llevada a cabo por el gobierno central o local, o por los organismos de control autorizados por el Estado, por tanto compete a éste designar las entidades para realizar las certificaciones obligatorias.

Se pueden certificar productos, sistemas de la calidad, procesos o servicios, siendo las certificaciones más extendidas las de productos y sistemas de la calidad. Certificar un producto es verificar que sus propiedades y características están de acuerdo con las normas y especificaciones técnicas que le son de aplicación. Mediante la certificación de sistemas de la calidad, el organismo de certificación declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa, debidamente identificada con algún modelo de sistema de la calidad. El modelo más conocido es el descrito en las normas de la serie ISO 9000, para la certificación de servicios.

ESQUEMAS DE PROCESOS DE CERTIFICACIÓN

Los organismos de certificación desarrollan esta actividad con imparcialidad,

[189] AENOR. http://.aenor.es

[190] Ibid

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

transparencia y objetividad, para lo cual disponen de procedimientos para la certificación de productos, servicios y sistemas de la calidad. Estos procedimientos describen los procesos de concesión de la certificación. En la certificación de productos, además del organismo de certificación, pueden participar laboratorios de ensayo y entidades de inspección, es posible que una misma organización realice las funciones de los tres.

Los siguientes son algunos esquemas generales y específicos del proceso de certificación de productos o sistemas de calidad:

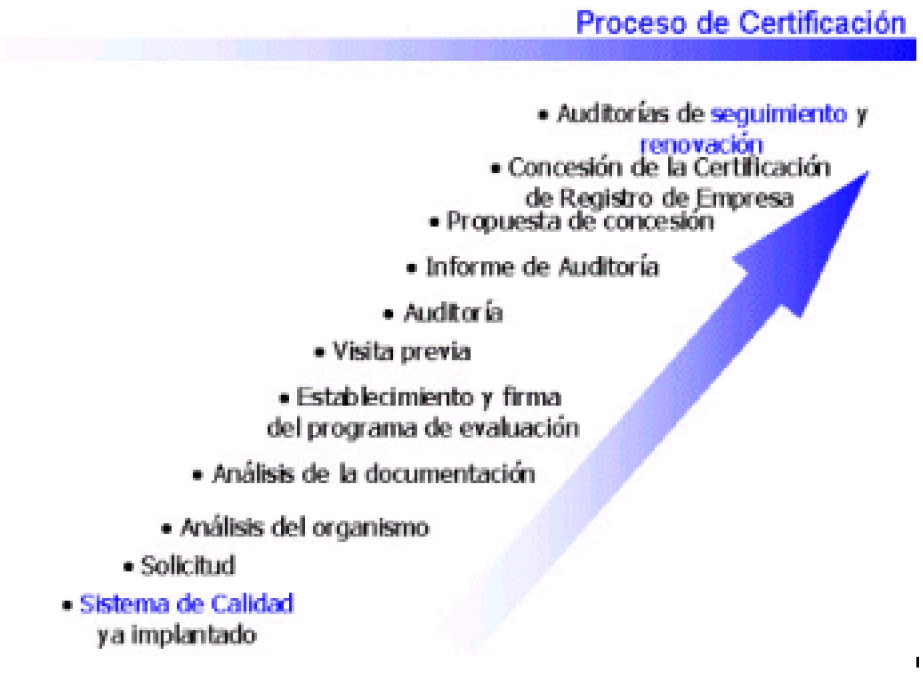


Figura 8 Pasos para la certificación

[191]

[192] **INNOVA** http://www.innova.es/opq/aseg_calidad/sld031.htm

[191] Fuente: Innova [192]

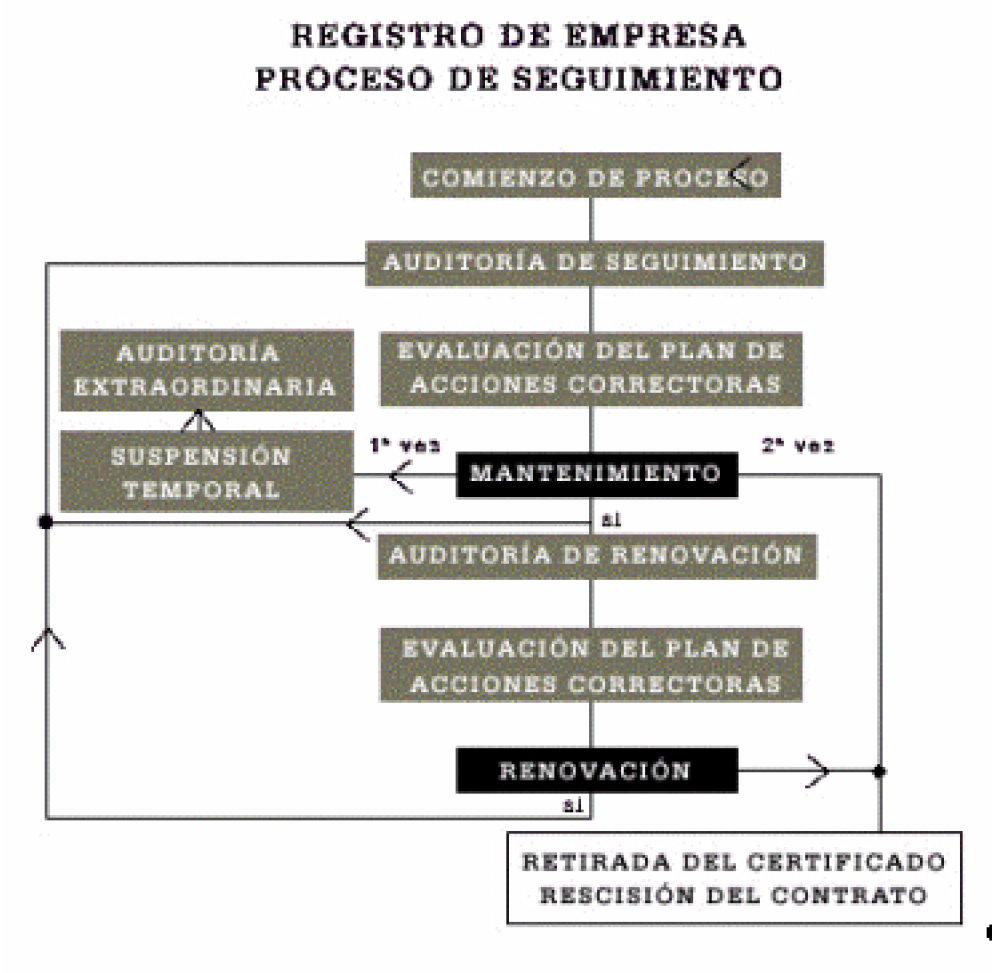


Figura 9. Seguimiento de la certificación de sistema de calidad

[193]

PASOS GENERALES PARA CERTIFICAR PRODUCTOS Y SISTEMAS DE LA CALIDAD.

El organismo certificador solicita el cuestionario para la certificación y algunos documentos del sistema de calidad (Manual de calidad, listado de procedimientos).

Confronta si está conforme el cuestionario de solicitud y la documentación remitida con el modelo del sistema de calidad.

El organismo certificador y la empresa acuerdan las fechas en las que se realizará la auditoría del sistema de la calidad de la empresa.

Si existen no conformidades, la empresa tendrá que planificar las acciones correctivas oportunas.

El organismo certificador con los resultados de la auditoría y la planificación de

[194] **AENOR** http://aenor.es

[193] Fuente: Aenor [194]

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

acciones correctivas, toma la decisión sobre la concesión de la certificación.

La empresa o institución que obtiene la certificación de un producto o servicio presenta las siguientes ventajas:

Ofrece al consumidor una mayor confianza en el producto/servicio que adquiere.

Se le facilita la venta de productos/servicios y su introducción en nuevos mercados.

Puede diferenciarse de su competencia.

Accede a clientes que exigen un sistema de la calidad certificado.

Mejora su valoración (evaluación) como proveedor.

Reduce las auditorías realizadas por los clientes

Reduce considerablemente sus costos de producción y reparación de errores.

Dinamiza el funcionamiento, aumenta la motivación y participación del personal y mejora la gestión de los recursos.

Incrementan su calidad (incluyendo los servicios, plazos de entrega, garantía, etc.).

¡Error!Marcador no definido.Mejora el nivel de satisfacción de los clientes.

Permite comparar ofertas

Facilita la venta de productos y su introducción en nuevos mercados

Protege contra la competencia desleal

Consigue aumentar la percepción de calidad del mismo por parte de sus clientes

Hace más fácil y segura la elección del cliente

Gana competitividad frente a otras que no hayan obtenido la certificación

Proporciona un valor añadido al servicio

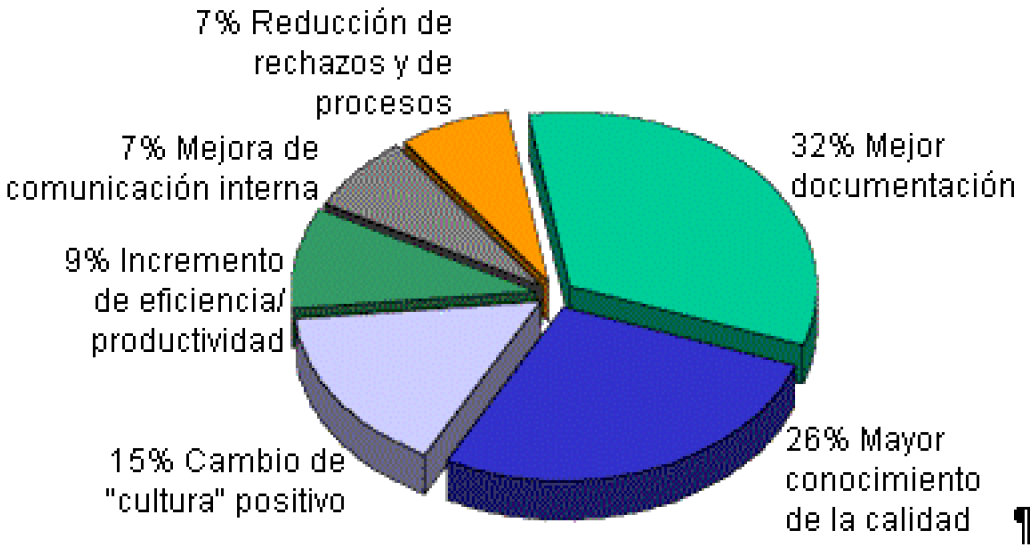


Figura. 10 Beneficios Internos en Empresas Certificadas con IS0-9000

195

ORGANISMOS CERTIFICADORES EN EL PAÍS

Instituto Colombiano de Normas y Certificación  ***ORGANISMOS CERTIFICADORES EN EL PAÍS***	**El ICONTEC es el organismo nacional de normalización, según el Decreto 2269 de 1993. Es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya Misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya el sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.**
SGS Colombia S.A.	El grupo SGS, Organización líder en el ámbito mundial en temas de Calidad ofrece en Colombia, a través de su División ICS (International Certification Services) los servicios de Auditoría y Certificación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad, ISO 9000, ISO 14000 y QS 9000.
Bureau Veritas De Colombia Ltda. 	Creada en 1828, Bureau Veritas es una sociedad internacional de servicios cuyo objetivo es la prevención de los riesgos y la mejora de la calidad y la seguridad, cumpliendo su misión en muy variados sectores: Marina, comercio internacional, construcción, industria, aeronáutica y espacio y certificación, es uno de los agentes más importantes en el ámbito mundial en lo que se refiere a la seguridad y a la calidad.
ITS Intertek Testing Services 	Compañía dedicada a prestar servicios de evaluación, inspección y certificación en 85 países, entre ellos Colombia

CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El concepto de calidad aplicado a la educación, específicamente a la superior, reviste una especial complejidad y es difícil definirlo de una sola manera, pues su dimensión de proyecto abierto, inacabado y en continuo movimiento hacia su propia ejecución, se

196 CECA. http://ceca.com.mx/p9.html

195 Fuente:Ceca 196

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

remite a unas cualidades que están siempre en construcción y a la espera de una realización más cabal, no se puede reducir solamente a sus recursos y productos más visibles y cuantificables, ya que éstos expresan y manifiestan procesos educativos de calidad, más no son la calidad en sí. El carácter multidimensional de la calidad genera diversos modelos de evaluación que hacen énfasis en aspectos para el cumplimiento de las tareas de la educación superior, inscritas no en un marco de control, sino en el fomento del mejoramiento institucional [197]

Desde la década de los noventa, la educación superior en Colombia ha venido experimentando cambios sustanciales debido a los diferentes procesos de apertura que han llevado a todos los sectores a dar cuenta de su quehacer y la forma como realiza sus labores, por tanto, se establecen unos parámetros que cada día cobran mayor interés en los niveles de calidad de la educación superior, como son las exigencias que se hacen a las instituciones de educación para que cumplan su papel protagónico con relación al desarrollo del país en cuanto al aumento de la productividad y la competitividad en el marco de una economía abierta, compleja e integrada al contexto internacional y la necesidad de establecer equivalencia de títulos y cursos que permitan equiparar los estándares y créditos que se manejan en otros países.

En consecuencia, la universidad como empresa de conocimientos inmersa en la modernidad, no sólo debe introducir los últimos avances del saber, sino que debe buscar las relaciones conceptuales y operativas entre técnica, tecnología y ciencia, de modo que cada una sirva a las otras como fuente, método e instrumento, puestas al servicio del hombre. Asimismo, las instituciones de educación superior, mediante la implementación de nuevos mecanismos de control, deben hacer efectiva la delegación de responsabilidades y el otorgamiento de poderes, brindándole a cada unidad académica la posibilidad de autodefinirse y autorregularse, estableciendo alianzas estratégicas, aprendiendo de las demás y con las demás, estimulando intercambios de conocimientos, políticas comerciales y buscando un posicionamiento en el concierto educativo y cultural [198]

Las universidades colombianas enfrentan nuevos retos que les exigen elevar la calidad de sus programas educativos, de investigación y de extensión, como consecuencia de la autonomía universitaria concedida por la Constitución Política Nacional y desarrollada en la ley 30 de 1992, la cual garantiza el ejercicio de la misma y vela por la calidad de la educación superior. A partir de esta ley es que se establece el Sistema Nacional de Acreditación, cuyo objetivo primordial es garantizar a la sociedad que las instituciones cumplan con los requisitos de calidad, para lo cual deben tener claramente definidos los propósitos y objetivos tendientes a afianzar su compromiso con la sociedad.

La participación en este sistema es voluntaria, sin embargo, la autoevaluación debe ser una tarea permanente de las instituciones de educación superior y hará parte del

[197] JARAMILLO G., Oscar. Autoevalucaión para la autorregulación: modelos y experiencias. Santiago de Cali: ICFES, 1997 p.7

[198] AMAYA OCHOA, Graciela. La Universidad: futuro de la sociedad. En: Seminario Internacional Filosofía de la Educación Superior: transformación de la universidad siglo XXI (1996: Medellín). p.28

proceso de acreditación. El Decreto 2.094 la define como un acto estatal, basado en un proceso evaluativo eminentemente académico. El artículo señala que “La Acreditación es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y cumplimiento de su función social” [199] .

En consecuencia la acreditación es un mecanismo mediante el cual un organismo público o privado, vinculado con los procesos educativos, a solicitud de una institución o programa académico, reconozca el cumplimiento, por parte de éste, de su misión, propósitos y objetivos, de una manera apropiada y dentro del conjunto de normas previamente establecidas. Este proceso voluntario, pretende evidenciar y hacer pública la calidad de los programas de formación profesional de una institución y legitimar el conocimiento que cultiva [200] .

Por lo anterior, algunas universidades colombianas, llamadas el Grupo de las Diez, empiezan un proceso de colaboración, encaminado a contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación superior, dirigido a la autorregulación de dichas instituciones a saber [201] :

Universidad de los Andes

Universidad de Antioquia

Universidad Pontificia Bolivariana

Universidad EAFIT

Universidad Externado de Colombia

Universidad Industrial de Santander

Pontificia Universidad Javeriana

Universidad Nacional de Colombia

Universidad del Norte

Universidad del Valle

En cuanto a lo relacionado con las unidades de información y su participación en el proceso de acreditación, según el artículo 141 de la Ley 30 de 1992, los establecimientos educativos que ofrezcan el servicio por niveles y grados deberán contar con un sistema de bibliotecas, acorde con su tamaño y como soporte académico, el cual deberá participar en los procesos de autoevaluación de los programas. Además, la biblioteca contribuirá en las decisiones políticas de la universidad, con el propósito de brindar apoyo a los procesos de acreditación en la institución [202]

[199] COLOMBIA. Ministerio de Educación. Ley 30 de 1992. Medellìn: Universidad de Antioquia, 1993. p.9

[200] CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION. Programas acreditados en Colombia http://icfes.gov.co/CNA

[201] JARAMILLO, op cit., p.8

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

En la actualidad existen 24 programas académicos acreditados en Colombia, gracias al reconocimiento de su calidad y por contar con un proyecto educativo bien concebido, desarrollado a través de un plan de estudios coherente con su respectivo proyecto y con requerimiento de una formación de calidad.

De estos programas acreditados, 18 resaltan dentro de la evaluación el valioso apoyo bibliográfico y desarrollos tecnológicos con los que cuentan sus bibliotecas.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio exploratorio descriptivo de tipo transversal para identificar los fundamentos básicos de la calidad en las bibliotecas académicas.

MÉTODO

Se aplicó la técnica del *Benchmarking* porque:

Permite establecer objetivos realistas y apropiados al medio

Contribuye a conocer las experiencias de diferentes bibliotecas

Mejora la comprensión entre biblioteca del mismo tipo

Ayuda a identificar las mejores prácticas

El punto de partida fue identificar los elementos objetos de Benchmarking o factores críticos de éxito en una organización, con base en lo expresado por algunos autores como Díaz y Pintozzi [203] , Pinto y Sánchez [204] , Valdéz [205] , los elementos que determinan la calidad en una organización según los autores son:

Compromiso de la dirección con la calidad

Definición de la estrategia: visión, misión, valores, plan estratégico, plan de acción, promesa del servicio

Proximidad a los usuarios: adecuación de los productos y servicios de acuerdo con

[202] COLOMBIA. Ministerio de Educación, op cit., p.17.

[203] DÍAZ, J.R., PINTOZZI, Ch. Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p.28

[204] PINTO M., María y SÁNCHEZ A., Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En: Ciencias de la Información vol.28, no.4 (1997);p.244

[205] VALDÉS B., Luigi A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la calidad Total y la Competitividad, 1998.p.20

las necesidades de los usuarios

Comunicación interna y externa enfocada a conocer las expectativas y requerimientos de los usuarios, empleados y proveedores

Trabajo en equipo: Integración del personal con base en conocimiento, habilidades, e inclusive en sus personalidades, para conformar equipos fundamentados en procesos proyectos o servicios.

Estructura por procesos: diseño de una estructura flexible que evite la burocracia a través de una organización por procesos completos en un flujo continuo

Orientación de la capacitación hacia el desarrollo humano y a la atención al usuario, como un proceso continuo fundamentado en la descripción del puesto, los requerimientos y la responsabilidad.

Desarrollo de aptitudes de liderazgo: capacidad de la organización para reorientar sus acciones con un claro sentido de los valores colectivos o compartidos de misión y de identidad, fundamentado en un liderazgo natural más que en un control burocrático.

Gestión por resultados: necesidad de un control general con un compromiso de autonomía y promoción.

Compromiso del personal (Empoderamiento): principio en el que priman la innovación, la descentralización, la delegación del poder, el desarrollo de multihabilidades, el logro de las metas y los estímulos al personal.

POBLACIÓN

6.3.1 En el ámbito local se consideraron 25 bibliotecas del área metropolitana de Medellín miembros del Comité de Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior de la Región Noroccidental en julio de 1999 (Anexo 1).

- Cedesistemas
- Colegio Mayor de Antioquia
- Corporación Universitaria Adventista
- Corporación Universitaria Lasallista
- Escuela de Ingeniería de Antioquia
- Esumer
- Fundación Escuela Colombiana de Mercadotecnia -Escolme
- Fundación Universitaria Ceipa
- Fundación Universitaria Luis Amigó
- Instituto de Ciencias de la Salud - Ces
- Instituto Superior de Arte
- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
- Politécnico Marco Fidel Suárez
- Politécnico Nacional

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

- Sena. Regional Antioquia
- Tecnológico de Antioquia
- Universidad Autónoma Latinoamericana
- Universidad Católica de Oriente
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad de Antioquia
- Universidad de Medellín
- Universidad Eafit
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Universidad San Buenaventura

6.3.2 En el ámbito nacional se seleccionaron las bibliotecas de universidades con programas académicos en proceso de acreditación a julio de 1999 [206]

- Corporación Universitaria de Ciencias Aplicadas y Ambientales -Udca-, Santafé de Bogotá
- Pontificia Universidad Javeriana, Seccional Cali
- Pontificia Universidad Javeriana, Sede Santa Fe de Bogotá
- Universidad Autónoma de Bucaramanga
- Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
- Universidad de Caldas, Manizales
- Universidad de los Andes
- Universidad de Manizales
- Universidad del Norte, Barranquilla
- Universidad del Rosario
- Universidad del Valle
- Universidad Externado de Colombia
- Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga
- Universidad la Salle
- Universidad Metropolitana
- Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá
- Universidad Tecnológica de Pereira

6.4 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

[206] CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN http://hydra.icfes.gov.co/CNA/programas/index.html

Para abordar la construcción del modelo se requiere tres pasos:

La documentación impresa o información secundaria

La aprehensión directa, o información primaria

Y el conocimiento de personas expertas

6.4.1 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Se revisó la documentación publicada en diferentes fuentes sobre investigaciones o descripción de casos relacionados con los criterios fundamentales para alcanzar la calidad en las organizaciones o en las bibliotecas académicas del país y del exterior, así como la aplicación y seguimiento de normas y procesos para la certificación o la acreditación de las mismas o de las instituciones en las cuales están adscritas.

6.4.2 INFORMACIÓN PRIMARIA

Se obtuvo a través de cuatro instrumentos:

Cuestionario

Dirigido a los directores de bibliotecas académicas del Area Metropolitana de Medellín (Anexo 2) con el fin de identificar los fundamentos de calidad de cada una de ellas, así como para seleccionar las bibliotecas que reunieran mayor número de requisitos de calidad para participar en el grupo focal.

Grupo focal

El propósito de esta actividad fue reunir datos cualitativos detallados e información adicional acerca de la aplicación de medidas para rediseñar los procesos orientados a alcanzar mejoras en servicios, costos, personal, entre otros, así como la aplicación de programas realizados o proyectados para lograr la calidad en las bibliotecas académicas de Medellín. Para ello se seleccionaron los representantes de las diez bibliotecas identificadas a través del cuestionario, como las que realizan las mejores prácticas organizacionales orientadas a la calidad.

Objetivos del grupo focal

Refinar aspectos del cuestionario aplicado a los directores de bibliotecas participantes en el Comité de Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior de la Región Noroccidental.

Identificar la aplicación de instrumentos administrativos a la gestión de las bibliotecas.

Identificar las prácticas fundamentales para el logro de la calidad en las bibliotecas académicas.

Matriz conceptual

Se consideraron los factores críticos de éxito descritos en el numeral 6.2

Metodología

El grupo focal fue moderado por un experto en calidad, esta actividad fue filmada y

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

grabada para extraer los datos definidos en la matriz conceptual.

Análisis de sitios en Internet

El análisis de las bibliotecas a nivel nacional se realizó en el respectivo sitio Web con base en los criterios utilizados en el cuestionario, en el grupo focal, puesto que los sitios Web reflejan las características de la institución, en la medida en que comunique información sobre ellas misma, se oriente a los usuarios, sea un instrumento institucional. El propósito general del sitio Web en una biblioteca académica es servir como instrumento de información, referencia e investigación.

- Los aspectos analizados en sitios web de las bibliotecas son:
- Gerencia y gestión
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Plan estratégico
- Promesa del servicio
- Indicadores
- Gestión por resultados
- Proximidad u orientación al usuario
- Acceso a bases de datos en línea
- Tutoriales
- Enlaces a recursos en la red
- Mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los usuarios
- Comunicación interna y externa
- Contacto a través de correo electrónico
- Formularios en línea
- Directorio del personal
- Estructura organizacional
- Estructura jerárquica o lineal
- Posición de la biblioteca en la institución matriz
- Apoyo a la investigación y a la docencia
- Enlaces a recursos en la Red
- Servicios
- Tradicionales
- Innovadores
- Horarios

· Entrevista

Como resultado de la indagación en Internet y en grupos de discusión sobre bibliotecas y centros de documentación certificados o en proceso de certificación, se contactó al documentalista Jesús Latorre Zacares, Director de la Unidad de Documentación de AIMPLAS, Instituto Tecnológico del Plástico en Valencia - España, el cual fue entrevistado en Medellín, en septiembre de 1999, con el fin de obtener mayor información sobre los procesos de certificación y el rediseño de los procesos.

7.RESULTADOS Y DISCUSION

7.1IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE CALIDAD

7.1.1 INFORMACIÓN SECUNDARIA

A través del análisis de diversos autores se identificaron los elementos útiles para definir la estrategia de calidad y orientar a las organizaciones hacia la excelencia. Mejorar la efectividad es un proceso amplio con un basto rango de tópicos, como se demuestra en los fundamentos de calidad seleccionados de 13 fuentes información (tabla 5). De estos, seis documentos están relacionados directamente con las bibliotecas: Spiegelman, Madu y Kuei, Pinto y Sánchez, Ponjuan, Díaz y Pintozzy y Orestein, tres corresponden a expertos en el tema: Deming, Peters y Waterman, y Valdéz. Así mismo, se relacionan los requisitos para asignar los premios de calidad: Malcom Baldridge, European Foundation for Quality Management, EFQM y Premio Colombiano de la Calidad. Adicional a éstos, se identificaron los criterios de evaluación de las bibliotecas definidos por el Consejo Nacional de Acreditación para este proceso.

Tabla 5. Fundamentos de calidad. Fuentes de información

[207] **CARSON, P.P.; CRSON, K.D. AND PHILLIPS, J.S. Deming´s 14 points adapted for library. Chicago : ALA, 1995. Citdo por: ST CLAIR, Guy. Total Quality management in information servicie. London: Bowker Saur, 1997. p.182-198**

[208] **PETERS, Thomas J. y WATERMAN,Robert.En busca de la excelencia. Bogotá : Norma, 1984. p.226**

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

DEMING – 1982 [207]	PETERS y WATERMAN -1982 [208]
Planeación a largo plazo	Tendencia a la acción
Mejoramiento continuo Relaciones de largo plazo con proveedores	Proximidad al cliente Formas organizacionales simples
Institucionalizar los procedimientos de entrenamiento	Autonomía y promoción
Adopción del liderazgo	Productividad personal
Estimular la delegación y autonomía	Valores colectivos
Instituir programa de educación y autoformación Estructura que permita trabajar en la transformación	Construir con esfuerzo y conocimiento Control general
Crear seguridad	
Romper las barreras entre los departamentos	
Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos no realizables	
Eliminar cuotas numéricas, incluyendo la administración por objetivos	
Romper las barreras que roban a la gente las habilidades y la autoestima	
Adopción de una filosofía de la calidad	
VALDEZ – 1995 [209]	PREMIO MALCOM BALDRIGE - 1996 [210]
Organización por procesos	Liderazgo
Comunicación por procesos	Administración de procesos
Trabajo en equipo	Desarrollo y administración de recursos humanos
Empoderamiento	Planeación estratégica
Estrategia (Visión, misión, valores)	Información y análisis
Información interna fluida	Orientación a la obtención de resultados
Reducción de áreas que no agreguen valor Evaluación por logros	Atención y satisfacción del cliente
PREMIO EFQM –1997 [211]	PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD -1997 [212]

[207] CARSON, P.P.; CRSON, K.D. AND PHILLIPS, J.S. Deming´s 14 points adapted for library. Chicago : ALA, 1995. Citdo por: ST CLAIR, Guy. Total Quality management in information servicie. London: Bowker Saur, 1997. p.182-198

[208] PETERS, Thomas J. y WATERMAN,Robert.En busca de la excelencia. Bogotá : Norma, 1984. p.226

[209] VALDÉS B., LUIGI A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la calidad Total y la Competitividad, 1998. p.

[210] KOONZ, Harol y WEIHRICH, Hinz. Administración: una perspectiva global. 11 ed.México: McGraw-Hill, 1999. p.103-106

[211] MODELO EFQM de excelencia. http://www.tqm.es/TQM/ModEur/

DEMING – 1982 [207]	PETERS y WATERMAN -1982 [208]
Liderazgo	Direccionamiento estratégico y despliegue
Administración de personal	Satisfacción de los clientes
Políticas y estrategias	Liderazgo
Recursos	Desarrollo de las Personas
Procesos	Gerenciamiento del trabajo diario y de la información
Satisfacción de los empleados	Aseguramiento de la calidad
Satisfacción del cliente	Relaciones con los proveedores
Impacto en la sociedad	Desarrollo sostenible
Resultados empresariales	Logros en el mejoramiento
PINTO Y SANCHEZ – 1997 [213]	SPEIGELMAN -1994 [214]
Administración	Plan de calidad
Cultura (Valores colectivos)	Necesidades de los usuarios
Estructura por procesos	Diseño de especificaciones
Equipos de trabajo	Tecnología apropiada para los procesos
Desarrollo de multihabilidades	Visión y misión
Tecnología y sistemas	Gestión del cambio
Innovación	Flexibilidad de la organización
Creatividad	Trabajo en equipo
	Entrenamiento/reentrenamiento
	Mejoramiento continuo
	Disposición de la organización hacia los empleados
	Comunicación interna/externa
	Sistema de información estratégica
	Rediseño de procesos o servicios
	Responsabilidad social
	Reducción de brecha entre la dirección y los empleados
CONCEJO NACIONAL DE ACREDITACION - 1999 [215]	

[212] CORPORACIÓN CALIDAD. 1999. http://www.ccalidad.com.co/

[207] CARSON, P.P.; CRSON, K.D. AND PHILLIPS, J.S. Deming´s 14 points adapted for library. Chicago : ALA, 1995. Citdo por: ST CLAIR, Guy. Total Quality management in information servicie. London: Bowker Saur, 1997. p.182-198

[208] PETERS, Thomas J. y WATERMAN,Robert.En busca de la excelencia. Bogotá : Norma, 1984. p.226

[213] PINTO M., María y SÁNCHEZ A., Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En: Ciencias de la Información vol.28, no.4(1997);p.244

[214] SPEIGELMAN., B.M. Total quality management : How to improve your library witout losing your mind. Washigton : Special Library Asociation, 1994. Citado por ST CLAIR. Op cit. p. 220, 243-255

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

DEMING – 1982 [207]	PETERS y WATERMAN -1982 [208]
Servicios disponibles	
Enlace con otras fuentes	
Acceso a servicios	
Idoneidad del personal responsable	
Gestión de recursos	
Infraestructura	
MADU Y KUEI - 1995 [216]	DIAZ y PINTOZZI - 1999 [217]
Orientación al cliente	Rediseño de procesos
Participación de todos los empleados	Anteponer las necesidades de los usuarios
Desarrollo del talento humano	Trabajo en equipo
Motivación	Cooperación entre empleados
Productos y servicios innovadores	Visión y misión
Procesos y procedimientos integrados	Comunicación interna
Información clara, completa y precisa	Motivación
Proveedores de calidad	Entrenamiento en calidad
Sistema de valores	Desarrollo y aptitudes de liderazgo
Planeación estratégica	Gestión por resultados
Comunicación de doble vía	
Indicadores de calidad	
PONJUAN – 1998 [218]	ORENSTEIN - 1998 [219]
Liderazgo	Visión de futuro
Enfoque hacia el usuario/cliente	Anteponer las necesidades de los usuarios
Planificación estratégica	Cooperación entre todos los niveles
Gestión	Comunicación
Compromiso de los empleados	Trabajo en equipos

[215] CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN http://icfes.gov.co/CNA

[207] CARSON, P.P.; CRSON, K.D. AND PHILLIPS, J.S. Deming´s 14 points adapted for library. Chicago : ALA, 1995. Citdo por: ST CLAIR, Guy. Total Quality management in information servicie. London: Bowker Saur, 1997. p.182-198

[208] PETERS, Thomas J. y WATERMAN,Robert.En busca de la excelencia. Bogotá : Norma, 1984. p.226

[216] MADU, Ch. N. Y KUEI, Chu-uehua. Estrategic total quality management : Corporate performance and product quality. London : Quorum Books, 1995 citado por: ST CLAIR, Guy, Op cit. p. 226-230

[217] DÍAZ, J.R., PINTOZZI, Ch. Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p.28

[218] PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile : CECAPI, 1998.

[219] ORESTEIN, D. Developing quality management and quality management. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p 44

DEMING – 1982 [207]	PETERS y WATERMAN -1982 [208]
Entrenamiento	Construir confianza
Reconocimiento y recompensa	Rediseño de procesos y actitudes
Enfoque hacia los empleados	Entrenamiento para la calidad
Contacto con los clientes	Habilidades de liderazgo
Diseño de productos y servicios	Administración por resultados
Gestión del proceso	Motivación a los empleados
Calidad de los suministros	
Recolección de datos y análisis	
Benchmarking	
Responsabilidad corporativa	
Evaluación del sistema	
Transición o cambio	

Los criterios de los diferentes autores se integran en 39 fundamentos (Tabla 6)

Tabla 6. Fundamentos de calidad en la literatura

[207] **CARSON, P.P.; CRSON, K.D. AND PHILLIPS, J.S. Deming´s 14 points adapted for library. Chicago : ALA, 1995. Citdo por: ST CLAIR, Guy. Total Quality management in information servicie. London: Bowker Saur, 1997. p.182-198**

[208] **PETERS, Thomas J. y WATERMAN,Robert.En busca de la excelencia. Bogotá : Norma, 1984. p.226**

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

FUNDAMENTOS DE CALIDAD	D -1	PETI AND WAT - 1982	SPI - 199	MA Y KU - 199	V/ - 19	CN	PRE BAL - 1996	PR EF(- 199	PR CO CA 199	PIN Y S AN - 199	PO - 199	DIA Y PIN - 199	OR -19	TOTALES
Productividad personal		X												1
Cultura organizacional (Valores colectivos)		X	X	X						X				4
Construir con esfuerzo y conocimiento		X												1
Formas organizacionales simples		X												1
Control general		X												1
Trabajo en equipo			X		X					X			X	4
Empoderamiento	X	X	X		X									4
Estrategia (Visión, misión, objetivos)	X		X	X	X		X	X	X		X		X	9
Reducción de áreas que no agregan valor					X									1
Liderazgo	X		X				X	X	X		X		X	7
Administración por procesos			X		X		X	X		X	X			6
Desarrollo del talento humano	X		X	X			X	X	X	X	X		X	9
Enfoque en el cliente		X	X	X			X	X	X		X		X	8
Satisfacción de los empleados								X						1
Administración por resultados					X			X				X	X	4
Gestión del conocimiento		X	X	X			X		X					5
Plan, aseguramiento de la calidad	X		X	X					X		X		X	6
Relaciones con los proveedores									X					1
Desarrollo sostenible									X					1
Mejoramiento continuo	X			X					X					3
Administración - Gestión										X	X			2
Tecnología y sistemas										X				1
Innovación			X	X						X				3
Creatividad										X				1
Compromiso de los empleados										X				1
Reconocimiento y recompensa										X				1
Diseño, rediseño de productos y servicios			X	X							X		X	4
Benchmarking											X			1
Responsabilidad corporativa											X			1
Evaluación			X								X	X		3
Comunicación	X		X	X	X								X	5

FUNDAMENTOS DE CALIDAD	D -1	PETI AND WAT - 1982	SP - 199	MA Y KU - 199	V - 19	CN	PRE BAL - 1996	PR EF - 199	PR CO CA 199	PIN Y S AN - 199	PO - 199	DIA Y PIN - 199	OR -19	TOTALES
Gestión del cambio			X	X							X			3
Estructura organizacional	X		X	X										3
Responsabilidad social			X					X						2
Servicios disponibles						X								1
Enlace con otras fuentes						X								1
Acceso a los servicios						X								1
Idoneidad personal responsable						X								1
Gestión de recursos						X		X						2

Al fusionar las propuestas de los diferentes autores, se seleccionaron las variables de calidad citados con mayor frecuencia, (Tabla 7). Los ítems que hacían relación al mismo concepto se cuantificaron para facilitar su análisis.

Tabla 7. Variables de calidad. Fuentes de información

VARIABLES DE CALIDAD	NO.
Desarrollo del talento humano	9
Estrategia (Visión, misión, valores)	9
Enfoque en el cliente	8
Liderazgo	7
Administración por resultados	7
Administración por procesos	6
Aseguramiento de la calidad	5
Comunicación	5
Gestión del conocimiento	5
Trabajo en equipo	4
Diseño de productos y servicios	4
Empoderamiento	4
Cultura organizacional	4

Los mayores porcentajes hacen relación a las personas, bien sea como empleados (desarrollo del talento humano) o como clientes (enfoque al cliente), igualmente la planeación estratégica es considerada en segundo lugar y agrupa la visión, misión, valores, objetivos y metas. También se tienen en cuenta los nuevos estilos administrativos como trabajo en equipo, gestión por procesos, administración por resultados, entre otros.

En la figura 11 se presentan las 13 variables y la importancia de cada una, con base

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

en lo expresado por los autores analizados

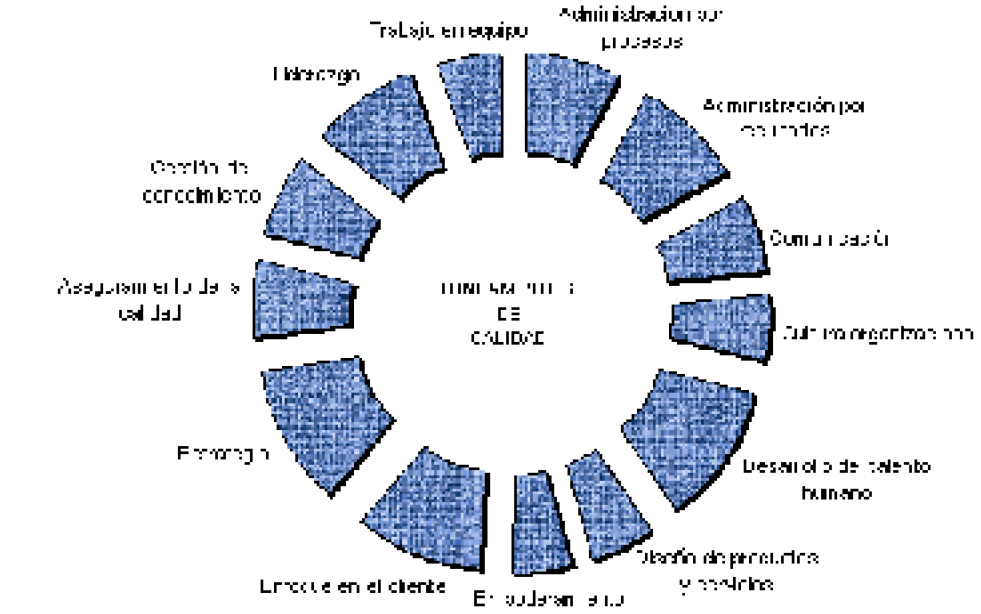


Figura 11. Variables de calidad. Fuentes de información

Información secundaria

Cuestionario:

Las variables de calidad de las bibliotecas académicas de Medellín se identificaron en el cuestionario aplicado a los directores de éstas. (Anexo 1). De 24 encuestas distribuidas se recibieron 21 (87%), lo cual representa una muestra significativa. Los otros instrumentos propuestos, grupo focal y análisis de los sitios web, poco aportaron a la compilación de datos, sólo fueron efectivos para corroborar lo expresado en el cuestionario, como se explica más adelante. Las bibliotecas aún tienen una concepción tradicional de su función, como puede deducirse de las respuestas para identificar los factores para el logro de la calidad (Tabla 8, Figura 12) y sus fortalezas (Tabla 9), en ambas preguntas se relacionan los servicios en el cuarto lugar, después del personal y las colecciones.

Tabla 8. Factores para el logro de la calidad

	PRIORIDADES					
	1	2	3	4	5	
Personal capacitado	8	1	1	0	0	10
Capacitación	3	3	1	1	1	9
Colecciones	4	2	1	1	0	8
Servicio al cliente	1	2	2	3	0	8
Apoyo institucional	0	3	1	2	1	7
Espacio físico	0	2	1	2	1	6
Recursos tecnológicos	0	1	3	1	1	6
Evaluación periódica	0	2	2	1	0	5
Conocimiento de usuarios	0	2	1	0	1	4
Comunicación	0	0	2	0	2	4
Mejoramiento continuo	0	0	1	1	0	2
Servicios por Internet	0	0	0	1	1	2
Cumplimiento en el horario	1	0	1	0	0	2
Autonomía administrativa	0	1	0	0	1	2
Sentido de pertenencia	1	0	1	0	0	2
Ejecución de planes	1	0	0	0	0	1
Presupuesto	0	1	0	0	0	1

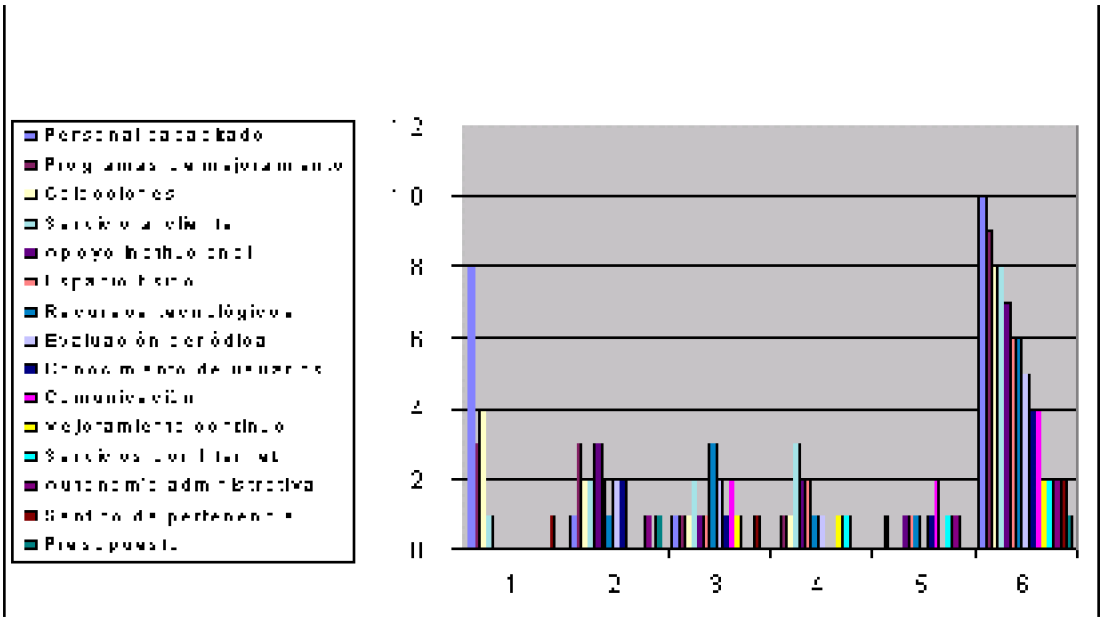


Figura 12. Factores para el logro de la calidad

Tabla 9. Fortalezas de las bibliotecas encuestadas

	PRIORIDADES			
	1	2	3	
Personal	4	6	0	10
Material bibliográfico - colecciones	9	0	1	10
Apoyo institucional	2	5	2	9
Servicios	4	3	0	7
Imagen corporativa	1	0	2	3
Infraestructura	0	1	2	3
Calidad y oportunidad en los servicios	0	1	1	2
Unica en su clase	1	1	0	2
Horario	0	2	0	2
Sentido de pertenencia	1	1	0	2
Sistematización	0	2	0	2
Seguimiento del plan	1	0	0	1
Demanda de los usuarios	0	0	1	1
Ubicación geográfica	1	0	0	1
Presupuesto	0	0	1	1

Es importante destacar la correspondencia entre lo expresado por los directores de las bibliotecas académicas de Medellín y la literatura citada, en ambas el personal se relaciona como el elemento fundamental para alcanzar la calidad. La planeación estratégica es una de las técnicas más utilizadas por las bibliotecas académicas de Medellín, el 55% han diseñado misión y visión (Tabla 10, figura 13), no obstante no fue considerada al relacionar las fortalezas y las variables de calidad

Tabla 10. Estrategia en las bibliotecas académicas

ESTRATEGIA	Numero	%
Visión	18	90%
Misión	18	90%
Valores	12	60%
Plan Estratégico	11	55%
Plan de Acción	11	55%
Promesa del Servicio	3	15%

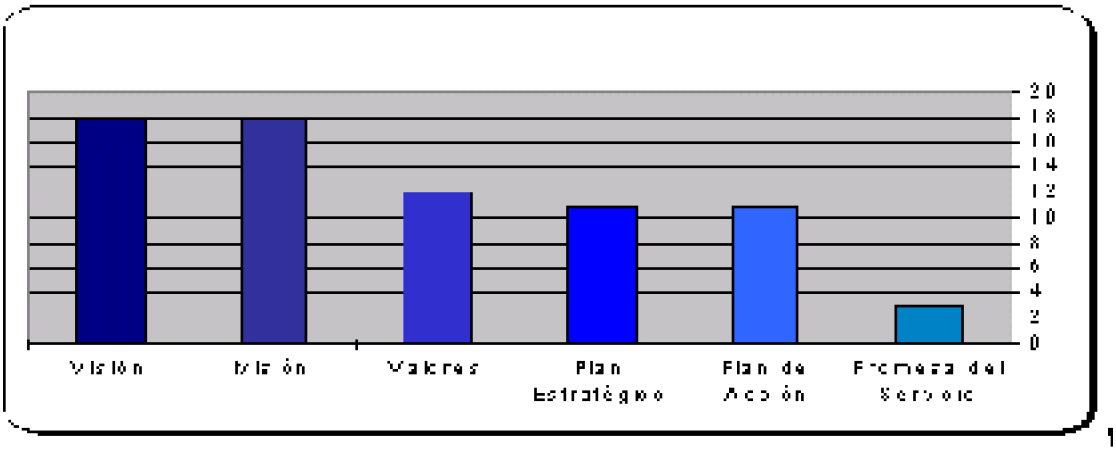


Figura 13. Estrategia en las bibliotecas académicas

Al analizar varias preguntas del cuestionario, se deduce que las bibliotecas académicas no han considerado la gestión de la calidad como prioritaria, 81% no tienen definidos indicadores de calidad (Figura 14), no obstante 20 de ellas, 95%, están adscritas a instituciones con procesos de acreditación (Figura 15). La participación de las bibliotecas en este proceso se ha limitado al suministro de información para el proceso, 22%, inventario de recursos, 29%, e incremento de los recursos, 22%. (Tabla 11)

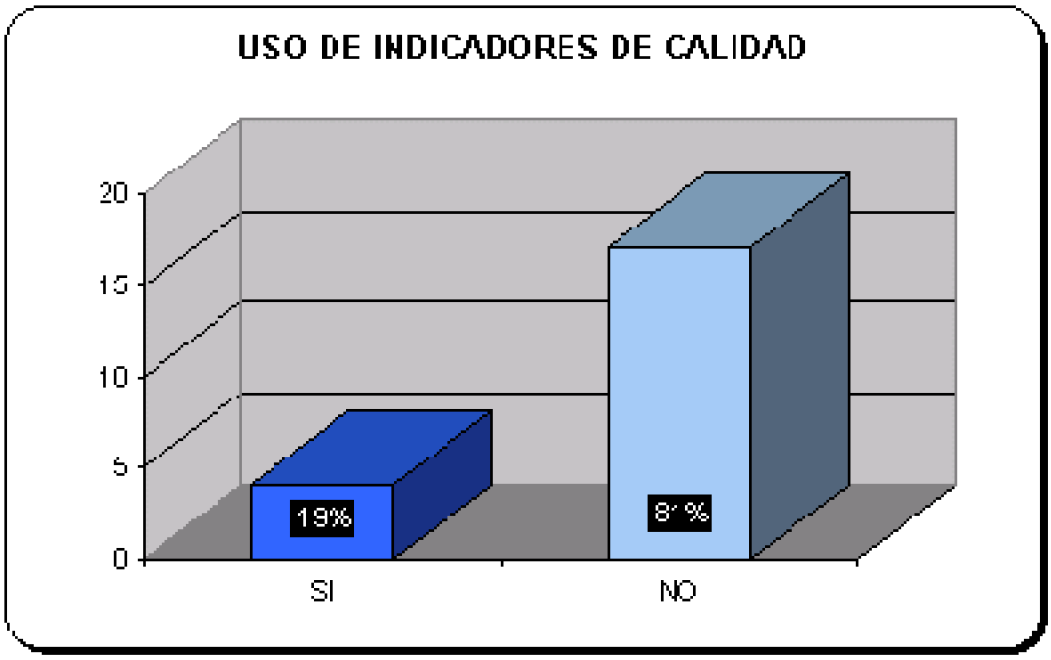


Figura 14. Indicadores de calidad

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

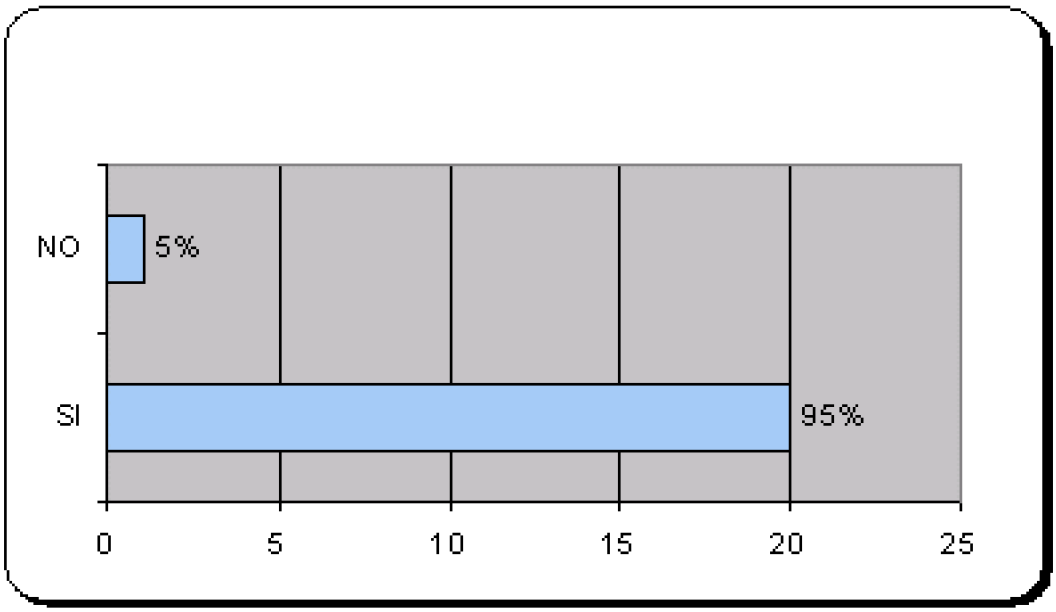


Figura 15. Proceso de acreditación de universidades

Tabla 11. Participación en los procesos de acreditación

FORMAS DE PARTICIPACION No. %		
Comité de acreditación	6	9%
Suministro de información sobre el proceso	14	22%
Definición de indicadores de gestión	6	9%
Inventario de recursos de información para los programas	19	29%
Incremento de los recursos de información para los programas	14	22%
Inventario producción intelectual de los docentes	6	9%

En el grupo focal hubo consenso en la inexistencia de indicadores de gestión, donde se requiere un esfuerzo de las bibliotecas individualmente, así como el nivel del Comité Regional de Directores de Bibliotecas Académicas.

Otro aspecto fundamental cuando se hace relación a la calidad, es la organización por procesos y todo lo relacionado con éste, como aplicación de normas, documentación y mecanismos de control. No obstante en el cuestionario el 39% afirmó que aplicaban normas nacionales o internacionales, (Figura 16), en el sondeo posterior con los directores fue claro el desconocimiento de normas para documentar los procesos. Igualmente sobre el control de procedimientos, el 73% afirmó realizar revisiones o auditorías, lo cual no se comprobó en el grupo focal (Figura 17). Este punto se contradice cuando se indaga por la actualidad de los manuales de procedimientos, ya que solo el 52 % contestan afirmativamente (Figura 18)

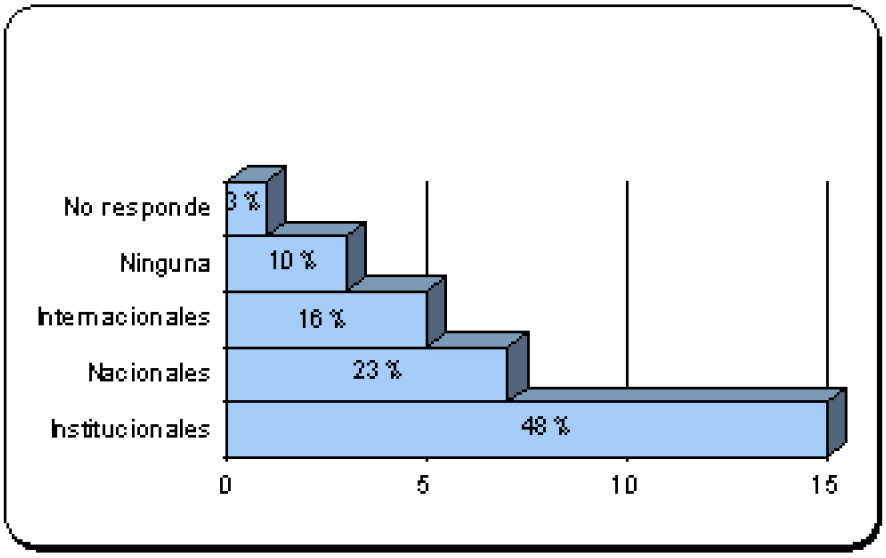


Figura 16. Normas para documentar procedimientos

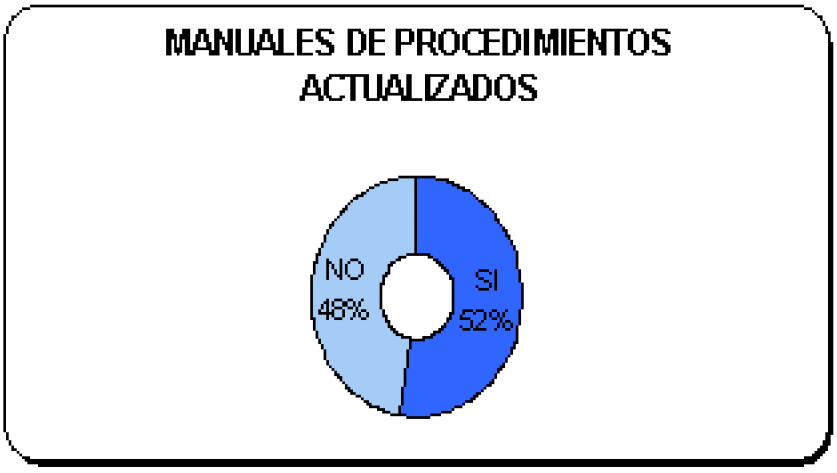


Figura 17. Mecanismos de control

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

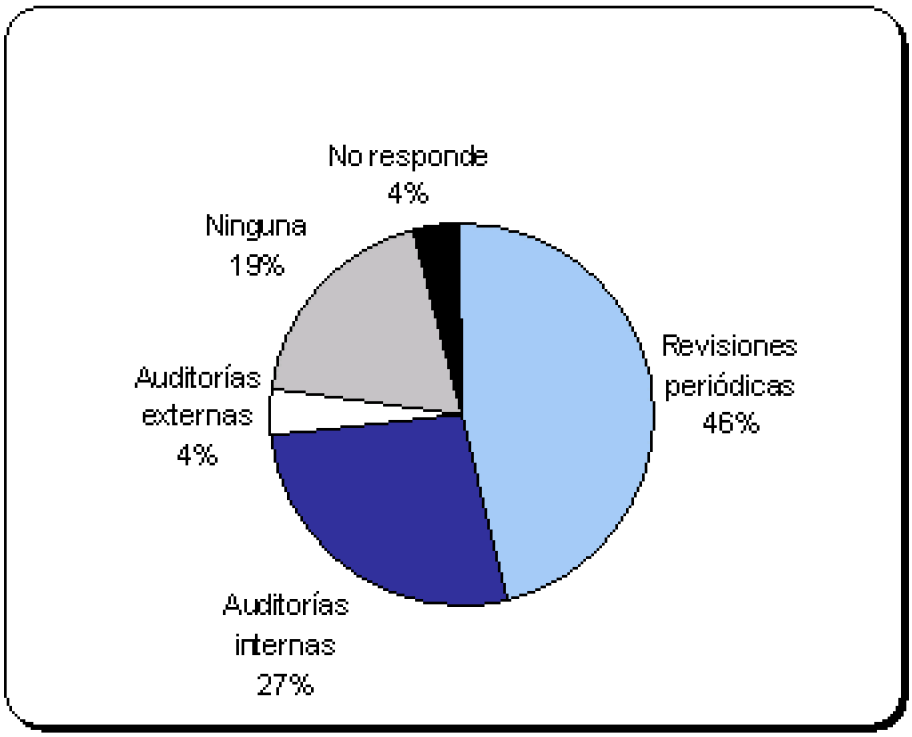


Figura 18. Manuales de procedimientos actualizados

Con relación a la comunicación se comprobó que las reuniones con el personal predominan sobre los otros medios de comunicación interna, la totalidad de las bibliotecas las utilizan y solo una no la considera como primera o segunda opción. Las nuevas tecnologías, tienen poco uso como medios de comunicación interna, entre ellas la intranet, con 28%, y el correo electrónico, con 38% (Tabla 12)

Tabla 12. Comunicación interna

MEDIOS	NÚMERO	%
Intranet	6	28%
Correo Electrónico	8	38%
Impresos	11	50%
Reuniones con personal	21	100%
Comités	8	38%
Contacto directo	3	14%

La comunicación con el entorno la realizan todas las bibliotecas, con un predominio de los impresos, 100%, sobre otros medios (Tabla 13). Es notorio el empleo del correo electrónico para comunicación con los usuarios, 90%, y poco con el personal, 38%. Otro dato para resaltar es la presencia en Internet de 16 bibliotecas de las 21 analizadas en Medellín, así como de 17 de las 18 confrontadas en el orden nacional.

Tabla 13. Comunicación externa

MEDIOS	NÚMERO	%
Presencia en Internet	16	76%
Correo Electrónico	19	90%
Impresos	21	100%
Reuniones con usuarios	21	90%
Comités	16	76%

Grupo focal:

Con base en el cuestionario se seleccionaron las 10 bibliotecas que aplicaban el mayor número de fundamentos de calidad definidos por los expertos relacionados en la Tabla 5

Las 10 bibliotecas seleccionadas fueron:

- EAFIT
- ESUMER
- Fundación Universitaria Luis Amigó
- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
- Tecnológico de Antioquia
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad de Antioquia
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Pontificia Bolivariana

Finalmente la actividad se realizó con ocho participantes, en la cual no se obtuvieron datos diferentes a los encontrados en el cuestionario, sólo se hizo manifiesto el desconocimiento de normas y prácticas para el aseguramiento de la calidad, así como el interés de las directoras en conocer y aplicar modernos instrumentos gerenciales.

Sitios Web

La revisión de las páginas en Internet de 17 bibliotecas de 18 universidades en proceso de acreditación (agosto de 1999), no permitió la identificación de prácticas gerenciales, ni la orientación de las bibliotecas a la calidad, sólo una biblioteca dispone de formulario interactivo y siete de ellas permiten la consulta del OPAC

Se concluye que la mayoría de los sitios web de las bibliotecas, adolecen de comunicación, manejo de información y operaciones de análisis.

Entrevista

Se entrevistó en septiembre de 1999 en Medellín al documentalista Jesús Latorre Zacares, Director de la Unidad de Documentación de AIMPLAS, Instituto Tecnológico del Plástico en Valencia - España para conocer la experiencia de la Unidad en la implementación de sistemas de calidad en centros de documentación con base en la Norma ISO 9002.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

La Unidad de documentación inició en 1997 la implantación de sistemas de calidad, siguiendo, las experiencias que los laboratorios de AIMPLAS estaban llevando a cabo para certificarse. En España esta Unidad de documentación fue pionera en el diseño de sistemas de calidad, no llegaron a certificarse a pesar de tener los procedimientos escritos y revisados, porque les resultaba un proceso muy costoso y la Dirección de AIMPLAS decidió invertir en la certificación de los Laboratorios que era su prioridad. Sin embargo este trabajo sirvió a la unidad de documentación para normalizar procedimiento con base en las normas ISO

7.2 VARIABLES DE CALIDAD Y REQUISITOS DE LAS ISO 9000

Las normas internacionales de la familia ISO 9000 tienen como objetivo proporcionar criterios, en esencia genéricos, para perfeccionar los sistemas y procesos de manera que se pueda lograr el mejoramiento continuo de la calidad, en resumen: Las normas describen los elementos que los sistemas de calidad deben cubrir. Las normas vigentes ISO 9001, 9002, 9003 han sido ampliamente utilizadas para la certificación, así como para definir e implementar sistemas de gestión de calidad. Dado que los protocolos de ISO recomiendan la revisión de las normas cada cinco años, estas versiones se están actualizando para su publicación e implementación en el año 2000.

A continuación se analizan los conceptos generales de la versión vigente de la ISO 9002, así como los principales cambios en la ISO 9001-2000:

7.2.1 ISO 9002

La norma ISO 9000-1 directrices para la selección y uso, contiene los conceptos de orientación relacionados con la administración y aseguramiento de la calidad. Entre ellos define los objetivos clave y responsabilidad de la organización [220] :

Alcanzar, mantener y procurar el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos en lo concerniente a los requisitos de calidad

Mejorar la calidad de sus propias operaciones, en cuanto a satisfacer de manera continua todas las necesidades establecidas o implícitas de los clientes y otros interesados.

Proporcionar a su administración interna y otros empleados, la confianza de que los requisitos relativos a la calidad se cumplen y mantienen a satisfacción, y que tiene lugar el mejoramiento de la calidad

Proporcionar al cliente y demás interesados confianza de que los requisitos con relación a la calidad se están alcanzando o se alcanzarán, en el producto despachado.

Proporcionar confianza de que los requisitos del sistema de calidad se han cumplido.

Así mismo la serie de normas de la familia ISO 9000 enfoca su orientación y requisitos en la satisfacción del cliente, considerado como el receptor de actividades o

[220] TC-ISO 9000-1 : Normas para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 1: directrices para su selección y uso. En: ISO 9000 compendio. Bogotá : ICONTEC, 1994. p. 5

procesos suministrados por una organización. Dicho cliente puede ser interno o externo. La organización como proveedor tiene cinco grupos principales de interesados [221]

Interesados del proveedorExpectativas o necesidades típicas

ClientesCalidad en el producto

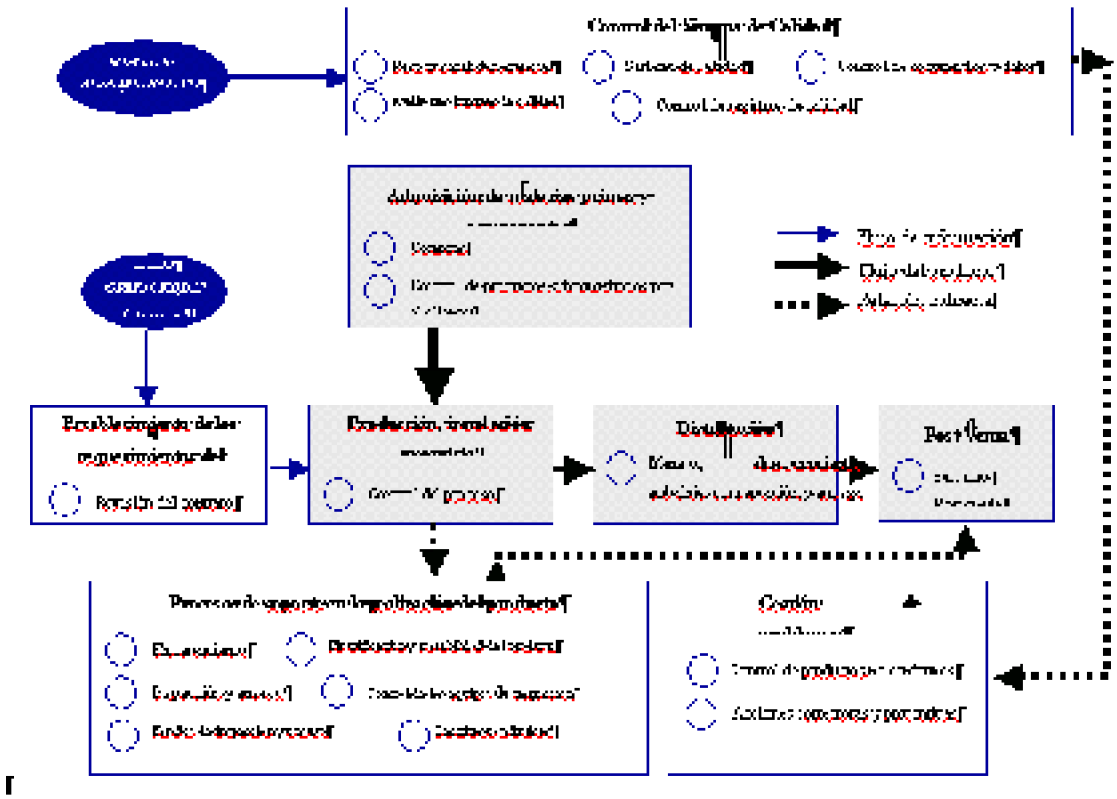
EmpleadosSatisfacción profesional/laboral

PropietariosRendimiento de la inversión

Sub-proveedoresOportunidad continuada en el negocio

SociedadAdministración responsable

La norma ISO 9002 contempla 19 elementos, los cuales se pueden agrupar en: soporte administrativo y ciclo operacional, como se observa en la figura 19



[221] Ibid p.6

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Figura 19. Elementos de la Norma ISO 902: 1994

7.2.2. ISO 9001-2000

Para reflejar los modernos enfoques de la gestión y mejorar las prácticas organizativas habituales se han introducido cambios estructurales en las normas, a la vez que se mantienen los requisitos esenciales de las normas vigentes. La revisión de las normas ISO 9000 se basó en ocho principios de gestión de calidad determinados por el Comité Técnico ISO/TC 176.

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque a procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador [222]

Un principio de gestión de la calidad es una pauta o convicción amplia y fundamental para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua de las prestaciones centrada en el cliente, a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas [223] . La ISO 9001-2000 unifica los veinte elementos en cuatro capítulos básicos inspirados en el ciclo de la información de la mejora continua de Deming, PDCA (planificar, realizar, comprobar y actuar) y el cuadro de mando de Kaplan y Norton [224] :

Responsabilidad de la dirección

Gestión de recursos

Gestión de procesos

Medición, análisis y mejora

[222] AENOR. Revisión de las normas ISO 900 de sistema de calidad para el año 2000. En: http://www-aenor.es/documentos

[223] Ibid

[224] VIDAL P., Isabel. Les normes de Dany 2000 en : Foro internet-empresa.calidad ISO 9000. Barcelona : Institut Catalá de Tecnología, 1999. Http://www.Itcnet.es/esp/comunidades/tqm

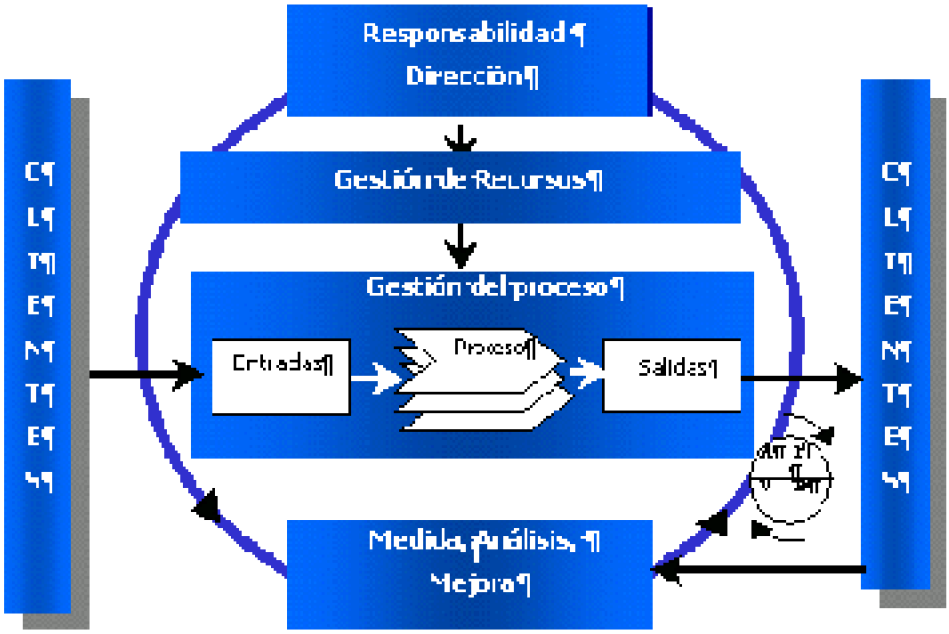


Figura 20. Fundamentos de calidad ISO 9001:2000

Este modelo refleja la integración de los cuatro pilares básicos de esta norma, además permite demostrar la integración vertical y horizontal de todo el sistema, así como la intervención del cliente en el proceso de identificación de las necesidades, requisitos, y la evaluación de su satisfacción.

7.3 COMPARACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE CALIDAD

Con base en las variables identificadas en las bibliotecas académicas, los lineamientos de ISO 9000/2000, así como la norma ISO 9002/1994 se realizó la comparación de los fundamentos de calidad en los cuales el cliente juega un papel fundamental para la organización, en primer lugar como punto de partida para la definición de las necesidades y requisitos, finalmente en el proceso de evaluación, a través de la medición de su satisfacción. Este primer aspecto se puede ampliar al entorno o responsabilidad con la sociedad, uno de los “cinco interesados” considerados en las normas, de donde se deduce que la organización debe estar orientada al cliente. (Tabla 14)

Tabla 14. Elementos de calidad

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

BIBLIOTECAS ACADÉMICAS	ISO 9001-2000	ISO 9002-1994
Responsabilidad de la dirección		
Planeación estratégica Liderazgo Comunicación Trabajo en equipo	General Requisitos y necesidades del cliente Política Planificación y objetivos de la calidad Sistema gestión de calidad Revisión por la dirección	Recursos General Política de calidad Planificación de la calidad Sistema de calidad Revisión por la gerencia
Gestión de los recursos		
Desarrollo del talento humano. Empoderamiento en equipo. Gestión del conocimiento	Recursos Humanos Designación del personal Formación y competencia Otros recursos Información de trabajo Infraestructura Ambiente	Recursos Responsabilidad y autoridad Formación Control de procesos Control de registros Manipulación, almacenamiento y entrega
Gestión de procesos		
Orientación al cliente Administración por procesos Comunicación con el cliente Diseño de productos y servicios Administración y resultados	Gestión de procesos Clientes Identificar las necesidades Revisión de las necesidades Revisión de la capacidad de la organización Comunicación con el cliente Diseño y desarrollo Compras y adquisiciones Control de las operaciones de producción y prestación del servicio Control de no conformidades Distribución y servicio posventa	Planificación de la calidad Revisión del contrato Compras Control de procesos Inspección y ensayo Clientes(Revisión del contrato Compras Control de las operaciones de producción y prestación del servicio: Productos suministrados por el cliente Identificación y trazabilidad Inspección y ensayo Control equipos de inspección, medición y ensayo Estado, inspección y ensayo Control de productos no conformes Manipulación, almacenamiento, embalaje y entrega Servicio posventa
Mejora, análisis y medida		
Evaluación	Medida del desarrollo del sistema Auditoría interna Medida de la satisfacción del cliente Medida de los procesos Medida de los productos Control equipos de inspección, medición y	Inspección y ensayo Control equipos de inspección, medición y ensayo Acciones correctivas y preventivas Control de registro Revisión de la dirección Auditorías internas Técnicas estadísticas Política de

BIBLIOTECAS ACADÉMICAS	ISO 9001-2000	ISO 9002-1994
	ensayo Control de los registros de calidad Análisis de datos Mejora continua Acciones correctoras Acciones preventivas Mejora de procesos	calidad Recursos

En la Figura 11 se presenta la integración de las variables de calidad identificadas en las fuentes de información y en las bibliotecas académicas de Medellín, así como la comparación con las normas de la familia ISO 9000.

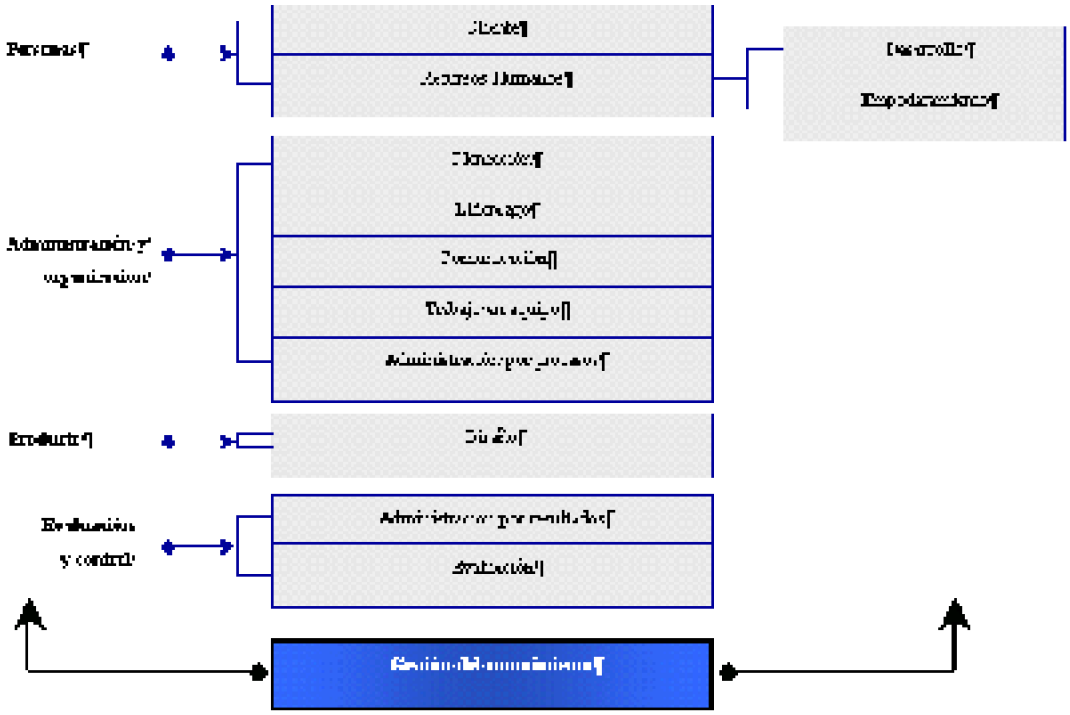


Figura 21. Integración de variables

Los fundamentos de calidad identificados en la investigación se integran en una estructura piramidal para facilitar la gestión de la calidad, que permitirá la adopción de un modelo para que las bibliotecas académicas mejoren su eficiencia de una manera continua y sistemática, mediante la integración y sensibilización de los empleados para satisfacer los requisitos de cada cliente, el desarrollo de procesos libres de error y la estructura organizacional consistente e integrada. Los cuatro pilares y los fundamentos de cada uno se presentan a continuación:

· ORIENTACION AL CLIENTE

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

- Necesidad del cliente
- Satisfacción del cliente
- Impacto en la sociedad

· RECURSOS HUMANOS

- Desarrollo de habilidades
- Empoderamiento

· PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

- Procesos
- Recursos
- Documentación de procesos

· ESTRUCTURA Y SISTEMA ORGANIZACIONAL

- Planeación estratégica
- Estructura organizacional
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación
- Administración por resultados
- Gestión del conocimiento

Estos elementos se explican ampliamente en el Modelo para implementar la calidad en las bibliotecas académicas con miras a la certificación".

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

SEGUNDA PARTE: MODELO PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD EN LAS BIBLIOTECAS ACADEMICAS CON MIRAS A LA CERTIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN

Las bibliotecas como organizaciones de servicio deben adoptar los instrumentos administrativos para buscar soluciones y responder a retos y exigencias sin precedentes. Particularmente las unidades de información académicas requieren de una profunda transformación para aumentar su capacidad de adaptación a un entorno cambiante por paradigmas importantes, como la aplicación de la tecnología, los nuevos métodos de enseñanza, la cooperación e internacionalización y la gestión de los recursos, entre otros.

Los diversos modelos administrativos ofrecen instrumentos y acciones para conducir el cambio en estas organizaciones, uno de ellos es la gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 de amplia utilización en el sector de la producción, y de reciente introducción en las bibliotecas. Una estrategia contemplada en dichas normas es el

sistema de calidad que constituye una condición necesaria para lograr el mejoramiento efectivo, con procesos precisos para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Con base en las variables de calidad identificadas en las fuentes de información y en las bibliotecas académicas de Medellín, así como la comprobación con las normas de la familia ISO 9000, se presenta un modelo basado en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de una biblioteca. Implementar el modelo significa introducir en la organización una cultura de la excelencia, que integra tanto valores fundamentales, como orientación al cliente, mejora e innovación, liderazgo, responsabilidad social y desarrollo del talento humano.

Para validar el modelo es preciso aplicar dichos lineamientos en una organización real para alcanzar los propósitos establecidos y contrastar el modelo con la realidad. Sin embargo este no es una panacea, el éxito de cualquier gestión y en definitiva de la organización, depende de las pequeñas mejoras que en gran cantidad y a gran velocidad se pongan en práctica.

1. MARCO CONCEPTUAL

La biblioteca académica, inscrita en la universidad del nuevo siglo, cuyo eje primordial es la gerencia del recurso de la información, debe redimensionarse como el centro gestor de información y productor del conocimiento, lo cual convierte al sistema de bibliotecas en corazón y sistema circulatorio de la vida universitaria [225]

Por consiguiente, el nuevo concepto de organización se enmarca en los avances tecnológicos que inducen a las bibliotecas a cambios o reasignación del recurso humano, lo cual exige que se convierta en una organización flexible, con alto poder de innovación, excelencia en sus servicios, capacidad de adaptación, velocidad de respuesta, orientación hacia la competencia y el trabajo en equipo, con responsabilidad compartida, toma de decisiones estratégicas y estructura plana [226]

La biblioteca de hoy es el producto o suma de la biblioteca convencional de ayer y las tendencias actuales donde convergen los documentos tradicionales y las tecnologías modernas de información, siempre con la mira puesta en el futuro. De ahí que a partir de 1980 el nuevo concepto de biblioteca precise agregar a sus funciones el desarrollo de colecciones electrónicas, al igual que el uso de bases de datos y material multimedia, el acceso a los usuarios geográficamente remotos, mediante el empleo de las telecomunicaciones, así como la utilización de los nuevos medios [227]

[225] GARCÍA G., Fidel. La universidad del siglo XXI (Archivo de Internet) En: Foro Gestión del Conocimiento. http://www .aprender.org.ar/aprender/artic.htm

[226] RESTREPO MORENO, Angela. Efectos de la tecnología en los servicios de información. Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Bibliotecología (4: 1996 : Bogotá) p. 4

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Atkins afirma que la biblioteca del futuro o biblioteca digital debe tener cuatro potenciales básicos:

Reducir las dificultades potenciales de tiempo y lugar

Nuevos formatos dinámicos e integrados

Apoyar nuevas formas de colaboración

Servicios segmentados y personalizados

Este concepto es ampliado por Restrepo Moreno, cuando anota:

"el nuevo concepto de biblioteca ya no está enmarcado por los límites físicos sino por la capacidad de respuesta oportuna y con calidad de acuerdo a los requerimientos de los usuarios apoyados en la tecnología de punta y en un entorno virtual y que se debe centrar el esfuerzo en convertir datos en información, información en conocimiento y conocimiento en sabiduría". [228]

De igual manera Restrepo Cuartas, Rector de la Universidad de Antioquia, afirma:

"las bibliotecas dejarán de ser centros complementarios del saber para convertirse en ejes del sistema educativo, dotadas no sólo de libros y revistas, sino además, de salas con todo tipo de medios audiovisuales y centros de información en red, para ser consultadas desde diversos lugares tanto del interior de la propia universidad como fuera de ella, evitando que las distancias sean las barreras que nos separan del conocimiento" [229]

Ante este paradigma, los gerentes de las bibliotecas deben pensar creativamente acerca de los recursos a su disposición y a partir de ahí construir una biblioteca como una organización orientada al servicio, flexible, que responda rápidamente a los cambios en las tecnologías informativas y a las necesidades de los usuarios [230]

En consecuencia, la labor de las modernas bibliotecas universitarias debe estar orientada a la construcción de sistemas de información, centrados en los recursos humanos y las demandas de los usuarios, cuyos logros se reflejen en un sistema de información donde el servicio sea el principio y fin de estas instituciones. En síntesis, las bibliotecas de hoy pueden definirse como las organizaciones de ambientes dinámicos que invitan a la creatividad, a través de procesos ágiles y servicios modernos que faciliten el acceso a la información.

Por tanto, la biblioteca académica como intermediaria del conocimiento y experta en la expansión ilimitada de la información potencialmente disponible en el mundo, debe

[227] ----------El futuro: ¿la biblioteca electrónica?En: Eafitense. Medellín. Número especial. p. 11

[228] RESTREPO, op cit., p.11

[229] RESTREPO CUARTAS. La educación superior: un compromiso con la calidad. En: Seminario Internacional Filosofía de la Educación Superior: Transformación de la Universidad Siglo XXI (1996 :Medellín) p.11

[230] MARTIN, Susan K. An enterpreneurial ben for a service profesion. En: Journal of Academic Libraship. Vol. 21, no. 6 (1995); p.473

tratar de comprender esa expansión y transformar la información en conocimiento personal o corporativo (Figura 1)

2. FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD

Los fundamentos básicos de calidad identificados en las fuentes de información en las bibliotecas académicas de Medellín y en los lineamientos de las normas ISO 9000, se integran en cuatro pilares fundamentales y sus respectivas categorías, como se muestra a continuación:

ORIENTACION AL CLIENTE

Necesidad del cliente

Satisfacción del cliente

Impacto en la sociedad

RECURSOS HUMANOS

Desarrollo de habilidades

Empoderamiento

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Procesos

Recursos

Documentación

ESTRUCTURA Y SISTEMA ORGANIZACIONAL

Planeación estratégica

Estructura organizacional

Trabajo en equipo

Liderazgo

Comunicación

Administración por resultados (Evaluación)

Gestión del conocimiento

En las bibliotecas académicas el modelo es una aproximación para representar un sistema organizacional consistente e integrado para la optimización y control de calidad, por consiguiente constituye un valioso recurso administrativo para la gestión y el diseño de sistemas de calidad, que sirven como guía para el aseguramiento interno de la calidad en una biblioteca.

Para visualizar claramente el modelo se presenta un esquema piramidal (figura 2) que debe descender en cascada de un nivel al siguiente, en cuyo vértice se ubica el

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

cliente, considerado individualmente o como grupo, y en última instancia la sociedad como receptora de los beneficios de la biblioteca. En el segundo nivel se hace relación al desarrollo y empoderamiento del recurso humano. Los dos niveles restantes se refieren a la administración y organización de la biblioteca, en la cual se hace una separación de los procesos y procedimientos, porque las normas de la familia ISO 9000 están fundamentadas para que todo el trabajo se logre mediante un proceso.

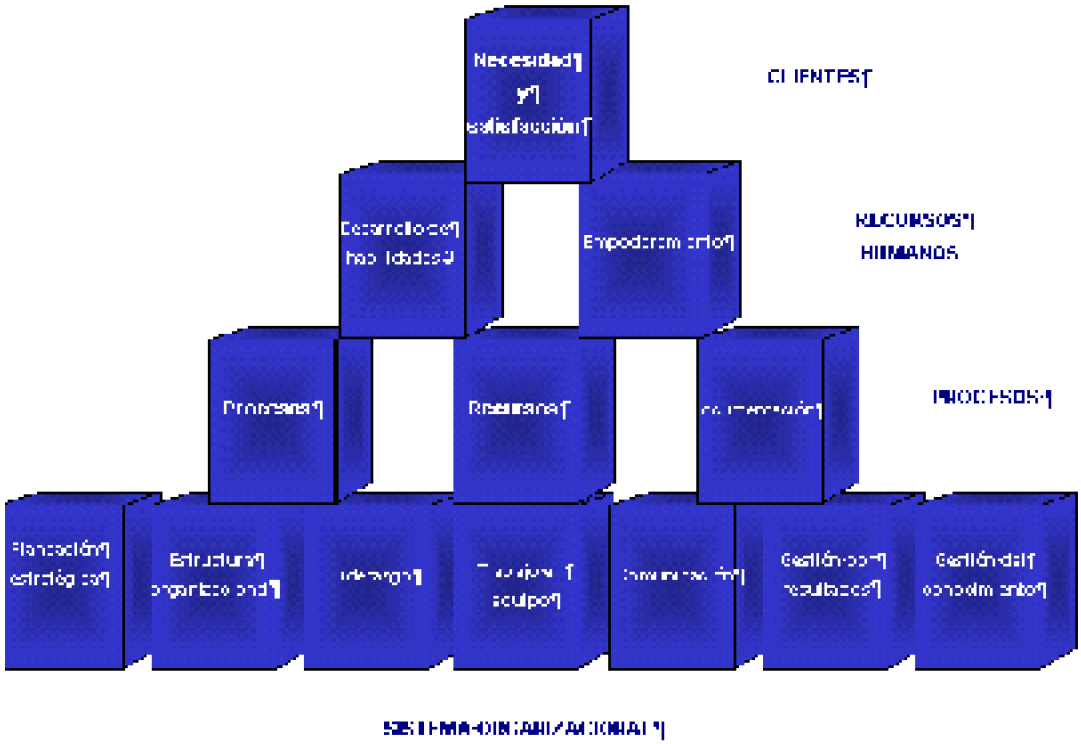


Figura 4. Modelo de fundamentos propuesto para las bibliotecas académicas

El modelo tiene relación con el propuesto por Spigelman fundamentado en "una estrategia para realizar unos procesos por personal sensibilizado para orientar la organización al cliente" [231] . También se puede enmarcar en el esquema insumo-producto, base de las normas ISO 9000" fundamentadas en la compresión de que todo el trabajo se logre mediante un proceso que es (o debería ser) una

[231] SPIGELMAN, B.M. Total quality managemet : how to improve your library lossing your mind. Citado por: ST CLAIR, G. Total quality. p. 220

transformación que agrega valor. [232] Pinto y Sánchez lo consideran un proceso con unas variables externas: el cliente, el impacto social y los resultados, y unas internas: la gestión de personal, la política, la estrategia, los recursos y el liderazgo [233] .

Campbel [234] hace uso de la metáfora de la pirámide para crear una organización que valore la efectividad con base en tres niveles: el del individuo, el de proveer habilidades y herramientas, y el de la estructura y sistema organizacional. Por otra parte la Comisión de la Unión Europea patrocinadora del Premio EFQM [235] , define un conjunto de criterios de excelencia que abarca todas las áreas de funcionamiento de la organización, como se considera en el modelo propuesto.

Este modelo de gestión es altamente integrador y será un soporte básico para las bibliotecas que quieran trascender los requisitos de un sistema de calidad y proyectarse como una organización dinámica en un entorno competitivo global, el cual puede considerar la certificación como etapa final. Adoptar este modelo representa las siguientes ventajas para una biblioteca:

Mejorar el desempeño, coordinación y productividad

Enfocar las actividades al cumplimento de los objetivos y expectativas del cliente

Lograr y mantener la calidad del servicio

Evidenciar a los clientes las capacidades de la biblioteca

Oportunidad de competir en igualdad de condiciones con otras organizaciones

Confianza en que la calidad se busca, se logra y se mantiene

Establecer planes de mejoramiento y transformación

La transformación organizacional es el resultado de cambios donde el ser humano, de manera radical, es quien determina el rumbo y el cambio institucional. Al respecto Arango afirma “El hombre es quien al cambiar su forma de pensar y sus paradigmas facilitan el cambio organizacional y de procesos” [236] . De igual modo, la organización efectiva se debe diseñar, con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, por consiguiente los dos primeros pilares hacen relación a la orientación al cliente y al recurso humano.

[232] NTC ISO 9000-1 Normas para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y uso. Santafé de Bogotá : Icontec, 1997. p. 9

[233] PINTO, M., María y SÁNCHEZ A., Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En: Ciencias de la Información vol.28, no.4(1997);p.244

[234] CAMPBEL, J:D: Building in effectiveness pyramid for learning successful organizational transformation. En: Library Administration and Management vol.10, no.2 (1996);p. 83

[235] MODELO EFQM de excelencia, versión en vigor desde el 22/4/99. En: http://www.tqm.es/TQM/ModEur/Modelo.htm

[236] ARANGO S. Martín. Una aproximación metodológica pare el modelamiento organizacional bajo un enfoque de dinámica de sistemas. En: Tecnología Administrativa. Vol. 12 no. 7(1998); p. 71

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

2.1 ORIENTACION HACIA EL CLIENTE

El cliente ligado a la satisfacción de sus necesidades y expectativas constituye el elemento más importantes de la gestión de la calidad y la base del éxito de cualquier organización. Por este motivo para lograr la calidad en las bibliotecas académicas es necesario repensar la forma de prestación de servicios, esto es, orientación hacia los clientes y servicios.

2.1.1. NECESIDADES Y SATISFACCIÓN

Proporcionar satisfacción al cliente significa conocer sus expectativas, necesidades gustos y preferencias, mediante un plan de calidad acorde con las normas bajo las cuales se rige el servicio, que comprenda todas las acciones necesarias para proporcionar un servicio eficaz, por medio de un estudio de mercado y la evaluación y la aplicación de correctivos en el servicio proporcionado al cliente.

La satisfacción de las necesidades de los clientes en las bibliotecas académicas se debe evaluar a través de medidas de percepciones subjetivas, indicadores indirectos, productos y servicios, utilidad, facilidad de uso, capacidad de respuesta, eficacia, eficiencia, efectividad, confiabilidad y oportunidad.

La norma ISO 9002 en el apartado 3.3 hace relación al cliente cuando define el contrato como “Requisitos acordados entre un proveedor y un cliente transmitido por cualquier medio [237] ,” Su aplicación en las bibliotecas se puede interpretar como las relaciones contractuales entre la biblioteca y sus clientes.

La nueva versión de la norma ISO 9001 será utilizada para la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad y también podrá ser la base de acuerdos contractuales. La adaptación de los requisitos de la norma ISO 9001 estará permitida para omitir requisitos que no apliquen a una organización. La adaptación podría ser realizada por aquellas organizaciones que en la actualidad busquen la certificación según las normas ISO 9002 ó ISO 9003 [238] .

En conclusión, lograr y mantener la calidad en el servicio no es tarea fácil, porque el servicio en sí mismo es complejo y multidimensional. En el caso de las bibliotecas no solo significa cumplir con el compromiso de prestar el servicio, también significa la forma como se va a prestar. Finalmente el compromiso se da en dos frentes: diseño y realización, las bibliotecas que escojan la ruta de la calidad deben llevar a cabo ambos, con el propósito de convertirse en líderes del servicio y proyectarse a la sociedad.

2.1.2. IMPACTO EN LA SOCIEDAD

[237] NTC ISO 9002. Sistema de calidad. Modelo para aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio asociado Santafé de Bogotá : 1997. p. 3,

[238] AENOR. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÑON Y CERTIFICACIÑON Revisión de las normas ISO 9000 de sistemas de calidad para el año 2000. En: http://www.aenor.es/

El concepto de responsabilidad social no es nuevo, se gesta en 1953 como respuesta a las interdependencias de los numerosos grupos que componen la sociedad. Responsabilidad social significa “la capacidad de una organización de establecer una relación de sus operaciones y políticas, con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad” [239] .

La responsabilidad social es inherente a todas las organizaciones, razón por la cual es necesario que éstas tengan poder social en la toma de decisiones que afectan o impactan en la sociedad. En general, para proveer bienestar social necesitan establecer normas y reglamentos para lograr resultados. Toda organización debe asumir la responsabilidad de su impacto en los empleados, en los clientes, en el ambiente y en cualquier persona que tenga alguna relación con ella, responsabilidad acorde con la misión, visión y valores de ésta. Solo una visión bien enfocada y común mantendrá unida a la organización y le permitirá ser productiva.

En las bibliotecas académicas la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes como seres individuales trascienden más allá de la simple satisfacción personal, como la proyección de la biblioteca en función de su servicio, la universidad a la cual pertenece, a otras universidades y entidades del sector educativo y finalmente a la sociedad que se beneficia de sus servicios. La biblioteca vive inmersa en la sociedad, se interrelaciona con ella, con los habitantes de su entorno físico, autoridades, asociaciones a través de sus empleados involucrados en una red de relaciones familiares, laborales y políticas. Los efectos de estas relaciones generan impacto en los grupos sociales, en la calidad de los servicios, en el nivel de producción, en la imagen que proyecta.

El cumplimiento de la responsabilidad de las bibliotecas académicas en la sociedad y la satisfacción de las expectativas implica garantizar procesos y servicios de calidad, con alto grado de innovación, donde siempre se tenga presente su misión y el por qué de sus acciones, se de cabal cumplimento a la promesa del servicio al usuario, del mismo modo, los procesos y procedimientos han de ser los apropiados para que todo el sistema de calidad responda a las expectativas de los usuarios y de la sociedad en general. De esta manera es posible ser competitivo en el medio y lograr un ambiente laboral estimulante para los empleados, quienes a la hora de prestar sus servicios lo hagan con el convencimiento de dar y recibir lo mejor.

Las NTC ISO 8402 [240] 8 amplía los requisitos de la sociedad a las obligaciones resultantes de las leyes, los reglamentos, las leyes, los códigos, los estatutos y otras consideraciones, de otro lado en las NTC ISO 9000-1 [241] 9 los requisitos de la sociedad como uno de los cinco sectores interesados, son cada vez más exigentes en todo el mundo. En cuanto a la administración responsable, en aspectos tales como salud, seguridad laboral, protección del medio ambiente

[239] KOONTZ, H y WEIHRICH, H. Administración: una perspectiva global. 11 ed. México : McGraw-Hill, 1999. p. 62

[240] 8 NTC ISO 8402, op cit., p 10

[241] 9 NTC ISO9000-1, op cit.. p. 6

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

2.2 RECURSOS HUMANOS

El desarrollo del talento humano en el enfoque administrativo orientado a la calidad, pretende construir un equipo de trabajo cuyo desempeño sea eficiente y efectivo. Las bibliotecas sólo logran la excelencia cuando aprovechan al máximo el potencial de cada empleado, fortaleciendo el bienestar de éstos a través de programas de motivación y estímulo que desarrollen la capacidad creadora, sentido de pertenencia. y empoderamiento

2.2.1 DESARROLLO DE HABILIDADES

El comportamiento de las personas en una organización depende tanto de factores internos derivados de las características de personalidad como externos o ambientales que influyen en los individuos, en el siguiente cuadro se puede observar esos factores.

tabla

FACTORES INTERNOS	*FACTORES EXTERNOS*
Capacidad para el aprendizaje	Demandas familiares
Motivación	Presiones laborales
Actitudes	Influencia de los compañeros de trabajo
Emociones	Cambios tecnológicos en la biblioteca
Valores	Programas de capacitación y desarrollo
Percepción del ambiente externo e interno	Condiciones ambientales físicas y sociales

[242]

La motivación integra el individuo al grupo de trabajo y su participación en la toma de decisiones, en consecuencia, un incremento de la productividad entendida como el máximo rendimiento obtenido con el menor recurso. La norma ISO 9004-2, recomienda a la gerencia tener en cuenta los siguientes aspectos relacionados con el recurso humano y que son aplicables al modelo propuesto:

“Motivación. El recurso más importante en una organización es el personal. Esto es de especial importancia en una organización de servicios donde el comportamiento y desempeño de los individuos afectan directamente la calidad del servicio

Es conveniente que para estimular la motivación, el desarrollo, la comunicación y el desempeño del personal, la gerencia:

Seleccione personal de acuerdo con la capacidad para satisfacer especificaciones definidas de trabajo

Proporcione un ambiente de trabajo que fomente la excelencia y una relación de

[243] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2. Ed. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1994. p.48

[242] Fuente: Chiavenato [243].

trabajo segura

Desarrolle el potencial de cada miembro de la organización mediante métodos de trabajo creativos, consistentes y con oportunidades de mayor participación

Asegure que se entiendan las tareas que se van a desempeñar y los objetivos que se pretende lograr, incluyendo la forma en que afectan la calidad

Garantice que todo el personal siente su participación y su influencia en la calidad del servicio prestado a los clientes

Fomente la participación para mejorar la calidad, reconociendo y recompensando debidamente los logros

Evalúe periódicamente los factores que motivan al personal para proporcionar calidad en el servicio

Planifique la trayectoria y desarrollo del personal que interviene en la prestación del servicio

Establezca planes de acción para actualizar el conocimiento práctico del personal [244] "

Otro aspecto relevante en el desarrollo de las organizaciones es la capacitación del recurso humano, puesto que permite elevar la calidad de la organización. La formación continua en las organizaciones se logra a través de la participación de los empleados en forma activa, con el objetivo de incrementar los conocimientos y habilidades. Es así como los miembros de una organización son los agentes del cambio, pues las organizaciones basadas en el aprendizaje serán aquellas que aprenden por sí mismas ysobre la manera como funcionan.

En las nuevas tendencias gerenciales los empleados adquieren un mayor compromiso, con la misión institucional, y su disposición para el trabajo estará determinada aptitudes flexibles e innovadoras para facilitar la toma de decisiones y el respaldo en la organización. [245]

2.2.2 EMPODERAMIENTO

El enfoque al empleado como componente de la gestión de la calidad total, está encaminado a lograr que en la organización no sólo existan los mejores productos y servicios sino recursos humanos con alto sentido de pertenencia y realización. Domínguez [246] dice: “el empoderamiento es incrementar el poder en el conjunto de todos los trabajadores con vista a estimular sus iniciativas”, ello supone que éstos acepten la

[244] NTC ISO 9004-2. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices para servicios. Santafé de Bogotá : Icontec, 1997. p. 10

[245] CAMPBELL, J:D: Building in effectiveness pyramid for learning successful organizational transformation. En: Library Administration and Management vol.10, no.2(1996); p.83

[246] DOMÍNGUEZ B., Pilar. Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial. En: Alta Dirección vol.30, no.179 (1995); p. 15

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

responsabilidad para tomar decisiones, dirigir, implantar y dar seguimiento a acciones concretas, mediante el conocimiento, la información y las habilidades.

Las organizaciones se estructuran para facilitar la tarea de sus integrantes de modo que puedan alcanzar los propósitos planteados y hacer no sólo lo que se les pide sino también lo que se necesita hacer; se trata de una organización que aprende constantemente.

Scott y Jaffe [247] aportan una serie de indicadores que muestran en primer lugar las ventajas que conlleva el desarrollo del empoderamiento en las organizaciones:

CLARIDAD DE PROPÓSITO: la gente sabe donde está y qué se espera de ella, las tareas y responsabilidades se organizan claramente, los sistemas y procedimientos son adecuados

MORAL: conocimiento de los valores de la empresa, se respetan las diferencias en valores y estilos de vida, y se genera confianza en la gente

RECONOCIMIENTO: la empresa espera, desarrolla y valora lo mejor de su gente, se recompensan adecuadamente los esfuerzos individuales

EQUIPO DE TRABAJO: cada miembro del equipo conoce la totalidad del trabajo, da importancia a la participación de los demás, se ayuda entre sí, la gente lucha por la empresa, no por sí misma

PARTICIPACIÓN: lLa gente tiene injerencia en la toma de decisiones y cuenta con los recursos necesarios para hacer el trabajo

COMUNICACIÓN: los empleados se sienten informados de lo que pasa en la empresa, la comunicación entre equipos es clara y oportuna

AMBIENTE SANO: el cambio se maneja en forma adecuada, la gente es capaz de manejar la presión normal de trabajo, no se espera que haga muchas cosas a la vez

En segundo lugar manifiestan que los logros obtenidos se producen como una consecuencia de su efecto palanca; es algo así como hacer los cambios en lugar de usar sólo freno y acelerador.

Un ejemplo que los autores sugieren de este efecto palanca es el siguiente:

SIN EMPODERAMIENTOCON EMPODERAMIENTO

Esperar órdenes Tomar iniciativas

Hacer las cosas correctamente Hacer lo que corresponde

Castigar el error Aprender del error

Pensamiento reactivo Pensamiento creativo

Contenido solamente Proceso más contenido

Cantidad Cantidad más calidad

Jefe responsable Todos responsables

[247] SCOTT, A., JAFFE, M. Empowerment, A practical Guide for Sucess. [Archivo internet] http://www.ictnet.es/esp/comunidades/calidad

Buscar Culpable Resolver problemas

En tercer lugar provoca cambios mentales fundamentales como son:

Poner atención al proceso, tomar mayores compromisos y buscar permanentemente el aprendizaje en la organización.

Para las unidades de información el desarrollo del empoderamiento es crucial en la consecución del cambio, es también la clave para mejorar el desempeño encaminado a brindar servicios de calidad, ser competitivos y obtener los resultados deseados

2.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

En el peldaño siguiente ilustrado en la pirámide la calidad se refiere a la manera como diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y estrategia y para generar valor de forma creciente para sus clientes.

2.3.1 PROCESOS

En la actualidad las organizaciones han adoptado un método de gestión por procesos, superando la estructura de las mismas en torno a las funciones. Al respecto Sweeney señala que "la estructura de una organización debería basarse en conjuntos de tareas que crean valor, en otros términos debería basarse en procesos [248] " De tal forma, la gestión por procesos a diferencia del enfoque en las tareas, permite concentrarse en la satisfacción del cliente/usuario, aspecto fundamental en la gestión de la calidad.

Cambiar la estructura de una organización, no puede limitarse únicamente a cambiar su organigrama, ni la forma de hacer las cosas, es necesario transformar los procesos para que la evolución organizacional se realice de manera sistemática [249]

Según la ISO 9000-1 "la gestión de la calidad se consigue gestionando los procesos de la organización, esta gestión se hace en dos sentidos: en la estructura y la operación del proceso a través del cual fluye el producto, y en el producto que fluye dentro de la estructura". [250]

La ISO 9001/2000 por su parte señala la importancia de determinar, planificar, poner en practica y asegurar el control de los procesos necesarios para realizar un producto o servicio [251]

Los procesos constituyen el apoyo de la política y la estrategia de calidad y en este sentido, la reingeniería de procesos tiene como objetivo primordial, la búsqueda de

[248] SWEENEY, Richard. Leadership skill in the reengineering library : empowermrnt and value added trend implications for library leaders. En: Library Administration & Management. Vol. 11. No.1 (1997), p.30

[249] ARANGO, op cit, p. 17

[250] NTC ISO 9000-1. op cit, p 9

[251] AENOR, op cit

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

alternativas tecnológicas y metodológicas de trabajo que eleven la productividad, la eficacia, la eficiencia y la calidad del servicio. [252]

Las bibliotecas académicas deberán analizar cuidadosamente el funcionamiento de cada uno de sus procesos partiendo de una visión sistémica de la organización y constatar la necesidad de rediseñarlos total o parcialmente, o mejorarlos en forma radical. En consecuencia la transformación de los procesos y el cambio permanente de los servicios permite llegar a un modelo diferente de biblioteca universitaria, el cual no sólo mejora las condiciones de trabajo, el ambiente, el impacto, la aparición de nuevos valores en los trabajadores, sino también que puede introducir resultados que contribuyen a los procesos cualitativos de la institución en general.

Fernández propone las siguientes etapas necesarias para el diseño de un sistema de gestión por procesos claramente ajustables al caso de las bibliotecas académicas:

Concientización de la dirección

Disponer de información preliminar acerca de la organización (misión, visión, fortalezas y debilidades)

Identificar los procesos o ciclos clave.

Descomponer en subprocesos o funciones

Expresar las diferentes interrelaciones por medio de representaciones gráficas, como los flujogramas.

Definir los factores críticos de éxito para cada proceso y ponderarlos

Establecer objetivos de control y diseñar técnicas de control

Definir la información necesaria y su circulación" [253]

2.3.2 RECURSOS

El concepto recursos está asociado a los elementos de los cuales depende la organización y constituyen los medios para el logro de los objetivos. Las organizaciones de cualquier tipo disponen de por lo menos cuatro clases de recursos: humanos (descrito en el apartado 2.2), materiales, financieros y tecnológicos.

La NTC ISO 9004-2 [254] recomienda que "la gerencia suministre recursos suficientes y apropiados para implementar el sistema de calidad y lograr los objetivos de calidad"

En cuanto a los recursos materiales la NTC ISO 9004-2 [255] registra:

Los recursos materiales necesarios para las operaciones de servicios pueden incluir:

[252] GESTIÓN de la información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones. Madrid : Unesco, 1995 p.17

[253] FERNANDEZ, Mario A. El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Madrid : Esic, 1996. P. 83-107

[254] NTC-ISO 9004-2, op cit., p. 10

[255] Ibid, p.12

Equipos y almacenes para prestar el servicio

Necesidades operativas como la organización de las provisiones, el transporte y sistema de información

Instalaciones, equipos, instrumentos y sofware, para evaluar la calidad

Documentación operativa y técnica"

En gran parte el logro de la calidad está sujeto al factor financiero, del cual depende la consecución de los demás recursos. En medio de la crisis actual, la reducción de presupuestos para los sectores cultural y educativo pone en clara desventaja a los servicios de información, pero al mismo tiempo deja espacio para cambiar y establecer estrategias que permitan introducir una cultura económica y financiera para procurar una relación favorable con respecto a la efectividad y los beneficios de productos y servicios. Las acciones de este tipo podrán ser muy diversas y creativas, desde el cobro de servicios (captura de información, reconversión de catálogos), adaptación de software, la negociación de financiamiento, formulación de proyectos de impacto, impartición de cursos, asesorías, alianzas estratégicas con proveedores y otros servicios de información, hasta la reglamentación de presupuestos por las universidades con base en partidas fijas gestionas por las bibliotecas.

Importante es no perder de vista la misión de la biblioteca como lo expresa Fernández [256] "estas organizaciones no pueden capitalizarse por la vía de la venta de sus productos o servicios, esta alternativa no debe constituir un fin, sino un medio. Las utilidades obtenidas con algunos segmentos ayudan a atender mejor a otros grupos, que por su poca capacidad de pago, tendrían muy poco acceso a estos servicios"

La introducción e implementación de la tecnología y medios de telecomunicación en los servicios de información es un factor de cambio en los procesos cognitivos del hombre y una nueva forma de concebir el mundo laboral.

El impacto de la tecnología es visible en las actividades, procedimientos, servicios y desempeño del personal en las bibliotecas y es uno de los pilares que soporta el sistema de calidad, además sirve de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje en el sector educativo.

En el medio laboral reporta las siguientes ventajas:

Capacidad para el dominio de tiempo y espacio

Capacidad para almacenar, recuperar y difundir información

Capacidad para diseñar y modificar servicios con base en los requerimientos de los usuarios

Automatización de los procesos

2.3.3 DOCUMENTACIÓN

[256] FERNÁNDEZ, Lilia. El enfoque empresarial en las organizaciones de información. En: Feria B., Luordes. Servicios y tecnologías de información. México : Universidad de Colima, 1997. p. 157.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

En el contexto de la familia ISO 9000 [257] se pretende que la preparación y uso de la documentación sean actividades dinámicas con alto valor agregado, la cual es esencial para varias funciones críticas:

Alcanzar la calidad requerida

Evaluar los sistemas de calidad

Mejoramiento de la calidad

Mantener las mejoras

Las organizaciones deben documentar o consignar por escrito los procedimientos y políticas, bien sea que hayan definido un sistema de calidad con base es las normas ISO 9000, o que tengan normalizados los procesos.

Cuando los procedimientos se han documentado, desplegado o implementado, es posible determinar con seguridad cómo se realizan las actividades habitualmente, medir el desempeño y facilitar el empoderamiento del personal.

La forma más común de elaborar un sistema de calidad es la estructuración en cuatro niveles, como se ilustra a continuación:

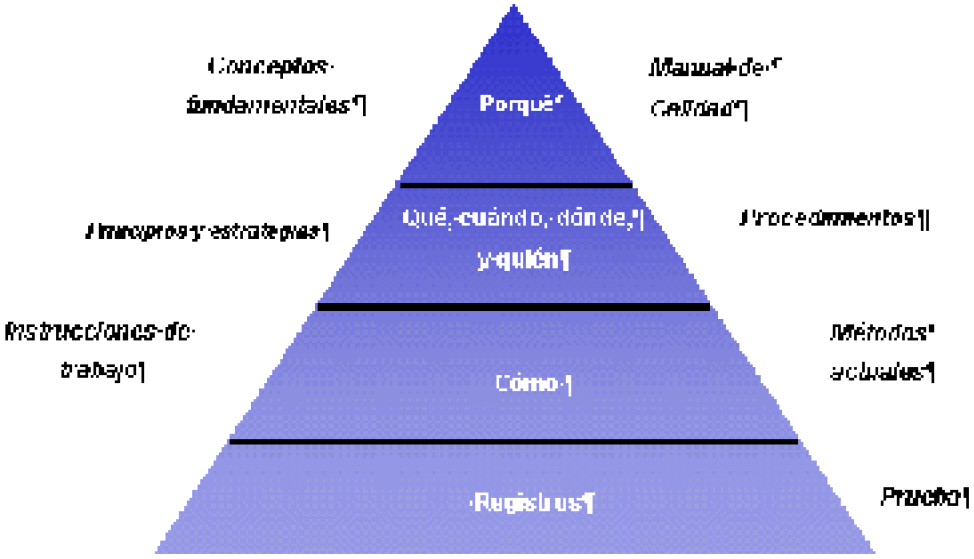


Figura. 4. Pirámide del sistema de calidad

Las bibliotecas pequeñas pueden compilar todo lo referente al sistema en un solo documento, en bibliotecas grandes se recomienda elaborar documentos estructurados por áreas acordes con los recursos, estructura y requerimientos de la organización a la cual estén adscritas.

Redactar la documentación del sistema representa esfuerzo importante, compensado por los innumerables beneficios que aporta en cuanto al conocimiento de la misma

[257] NTC-ISO 9000-1, p.13

organización por todos los elementos implicados (directivos, empleados y clientes) y a la coherencia que introduce en los procesos de gestión tanto en el nivel de toma de decisiones, cambio de políticas estratégicas, recopilación de información como de normalización y sistematización de procesos de trabajo" [258] .

2.4. ESTRUCTURA Y SISTEMA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional y el sistema administrativo conforman el cuarto nivel, o base de la pirámide, el soporte o refuerzo para los niveles superiores, por tanto la biblioteca debe adoptar estructuras compatibles con los tres primeros niveles. Es esencial evaluar cuidadosamente cada uno de los aspectos de la estructura organizacional, así como los sistemas administrativos para determinar la compatibilidad con la meta de una mayor efectividad y orientar la organización hacia la excelencia. Al respecto Campbell afirma:

"La estructura organizacional es importante para el futuro de nuestras bibliotecas, a menudo vale la pena comprometerse con el complicado proceso de tres a cinco años de cambio del carácter básico de la biblioteca, si la estructura existente está en desacuerdo con las necesidades contemporáneas para el cambio" [259]

La conformación de un sistema coherente debe considerar elementos como la naturaleza de la supervisión, las políticas de comunicación, la naturaleza de la evaluación y la compensación, las prácticas presupuestales, la participación del personal en la toma de decisiones y la planeación y las políticas para facilitar la interacción y las actividades laborales. En síntesis se refiere a una organización dinámica en constante reorganización, en el sentido de una reconfiguración continua de los equipos de trabajo y las estructuras en red, lo cual se logra mediante un proceso de planeación que oriente constantemente el rumbo de la organización, una estructura organizacional ágil y flexible fundamentada en equipos, una comunicación activa, directa y de calidad, un liderazgo centrado en principios y una gestión orientada a resultados.

Sweeney concluye: "La administración participativa proporciona un fundamento sólido, para las bibliotecas orientadas a la calidad, que ofrecen oportunidades para todo el recurso humano y ayudan a dar forma al futuro común de nuestras bibliotecas [260] „

2.4.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La primera fase de cualquier programa de calidad es adoptar un modelo administrativo en la formulación e interrelación de los planes de desarrollo para gestionar la acción de cambio de la organización, además de contribuir con tres propósitos: determinar la dirección, establecer las expectativas y definir las acciones para lograr los resultados.

[258] SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DOCUMENTACIÓN EN INFORMACIÓN CIENTÍFICA. Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación. Madrid : CEDIC, 1998. p. 34

[259] CAMPBELL, op cit, p.83

[260] SWEENEY, op cit., p.31

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Con relación al tema Koontz anota: “la planeación supone innovación administrativa, tiende un puente donde se está y aquel donde se desea ir” [261] „

En consecuencia planificar significa:

Evaluar el pasado y el presente para asegurar el mejor futuro posible

Determinar el curso de actuación mas objetivo y prudente

Llevar a cabo la acción y vigilar los resultados

La planificación ofrece ventajas adicionales, cuando se gestiona la calidad, brinda la posibilidad de ser proactivo, anticiparse a futuros eventos y establecer las acciones necesarias para enfrentarse positivamente con ellos. James sugiere cuatro razones por las cuales es necesario planificar:

Ayudar a la dirección a determinar las estrategias para adaptarse y relacionarse con los entornos de cambio internos y externos.

Desarrollar cursos de actuación que ofrezcan algún elemento de consistencia apreciable para las directivas, el personal y los clientes.

Ofrecer la información necesaria para tomar decisiones significativas.

Asegurar la coordinación entre los elementos ínter e intra de la organización [262]

Adicional a la planeación estratégica, la definición de un plan de calidad es fundamental en el proceso de certificación, la norma ISO/9004-1 dice al respecto:

Planes de calidad. Para proyectos relacionados con nuevos productos, servicios o procesos, la dirección debe preparar y establecer por escrito planes de calidad acorde con los principios y requerimientos de la gestión de la calidad de la organización. Estos planes deben definir:

a. Objetivos de calidad

Asignación de autoridad y responsabilidad durante las diferentes fases de los proyectos

Procedimientos, métodos e instrumentos de trabajo

Programas de auditoría, inspección, verificación y ensayo para cada etapa del proyecto

Procedimientos y métodos que contemplen los cambios y modificaciones sobre el plan de calidad

Otras medidas necesarias para alcanzar los objetivos [263] .

La norma, igualmente define *plan de calidad* como: “documento que incluye las

[261] KOONTZ, op cit, p. 420.

[262] JAMES, Paul. La gestión de la calidad total: un texto introductorio. México: Prentice Hall, 1997. p.75

[263] NTC ISO 9004-2 Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices. Santafé de Bogotá : Icontec, 1997. p. 12-13

prácticas específicas de calidad, recursos y secuencia de actividades relativas a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular [264] „

James justifica la elaboración de planes de calidad cuando afirma:

"La planificación de la calidad va mas allá de la planificación estratégica porque se le agrega un requerimiento de mejora, esto es diferente al cambio, la era de la calidad tiene que ver con deleitar al cliente y esto no se puede hacer con un proceso que no mejora en filosofía o en práctica. El plan de calidad debe verse como una extensión del plan estratégico, no como una sustitución, lo importante es que la dirección y el personal trabajen juntos para asegurar el mejoramiento de la organización usando el plan como vehículo [265] „

El proceso de planificación de la calidad consiste en desarrollar los mismos elementos de la planificación estratégica: análisis del entorno, misión de la calidad, establecer una política de calidad, generar los objetivos estratégicos, establecer los planes de acción de la calidad, aplicar la estrategia de calidad y controlar y evaluar la actuación de la calidad.

Varios estudiosos de la gestión de las bibliotecas, entre ellos Ponjuan [266] , la Cepal [267] y Pinto y Sánchez [268] recomiendan la aplicación de la metodología de la planificación estratégica porque aporta un punto de vista útil desde una perspectiva importante: la supervivencia o desarrollo de la biblioteca, así como la concentración en la satisfacción o cumplimiento de los objetivos, particularmente en el concepto de cliente asociado a estos objetivos.

El aporte, más significativo de la planeación estratégica a las bibliotecas consiste en incorporar la idea de cambio como una situación habitual, que permite mirar críticamente la biblioteca, así como proporcionar una metodología apropiada para detectar disyunciones, establecer un orden de prioridades y controlar el diseño de productos de calidad [269]

2.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización efectiva supone el desarrollo de las tareas estructurales, procesos y recursos para que los objetivos se cumplan con eficacia, específicamente organizar para

[264] NTC ISO. 8402. Vocabulario. Santafé de Bogotá : Icontec, 1997 p. 19

[265] JAMES,op cit, p. 76

[266] PONJUAN, op cit, p. 65.

[267] CEPAL/CLADES .Planeación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile : Naciones Unidas, 1991. p.19

[268] PINTO, op cit, p.246

[269] Ibid, p.248

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

la calidad es asegurar el cumplimiento de los objetivos de calidad definidos. St Clair amplía estos aspectos cuando expresa:

"Un servicio de información de calidad debe ofrecer la flexibilidad de acción y las bases para responder a los cambios internos y externos. Esto es ofrecer un acercamiento flexible y sensible a la gestión de los recursos humanos, a la tecnología y a los procesos; a las necesidades y gustos del cliente y tratar con las presiones de los competidores" [270]

Estructurar quiere decir desarrollar un entorno de trabajo claro con tareas y responsabilidades para la actividad eficaz de la organización y dirigir el comportamiento del recurso humano, grupos y departamentos hacia el logro de las metas fijadas, por tanto, no existe una estructura única para todas las situaciones, cada organización es única porque posee un conjunto singular de oportunidades y obstáculos ambientales internos y externos. Por consiguiente la aplicación de un diseño organizativo depende de la situación prevalente y de las condiciones particulares de cada biblioteca.

La NTC ISO 8402 [271] 9 define la estructura organizacional como "las responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas a un modelo, a través del cual una organización efectúa sus funciones". La estructura ofrece el soporte donde se apoya la calidad, debe representar la estrategia de calidad adoptada por la dirección, así como reflejar la respuesta de la dirección sobre quién hará qué y cómo, en el sentido de responsabilidades dirigidas, en efecto una organización orientada a la calidad tiende hacia un alto grado de delegación, autoridad y control. La estructura que mejor se acomoda a este modelo es la organicista, según James quien concluye: "en la revolución hacia la calidad se espera que se escoja la forma organicista y sea la dominante [272] "

Diversos autores recomiendan para las bibliotecas, estructuras planas, por procesos y basadas en equipos de trabajo, por ejemplo Orestein dice: "la administración de la calidad revitalizará y transformará la biblioteca de una organización jerárquica tradicional en una estructura en forma de red que horizontaliza y descentraliza el proceso de toma de decisiones" [273] En el mismo sentido Sweeney afirma:

"Una biblioteca podrá obtener mayor valor agregado y empoderamiento con una estructura dinámica, autoajustable, con capacidad de respuesta, que es la mas apropiada para una organización de excelencia, en otras palabras una jerarquía horizontal con equipos basados en procesos funcionales, equipos por proyectos, servicios hacia los usuarios reales e invisibles, alianzas estratégicas, cooperación, consultoría, outsorcing, intercomunicación entre los empleados y alianzas para la distribución de servicio" [274]

[270] ST CLAIR, Guy. Total quality management in information services. London: Bowker Saur, 1997. p. 26.

[271] 9 NTC-ISO 8402, p. 6

[272] JAMES, op cit, p. 508

[273] ORESTEIN, Developing quality management and quality management. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999); p..40

[274] SWEENEY, op cit, p.39

El gran reto para los líderes de las bibliotecas es derrumbar la estructura burocrática y evolucionar hacia una estructura en red fundamentada en responsabilidades y en la satisfacción del usuario como se muestra en la figura 4



Figura 4 Estructura en red

2.4.3. TRABAJO EN EQUIPO

Una organización gestionada por procesos requiere de la participación de todos los empleados, personas trabajando en uno o varios equipos identificados con sus objetivos y que visualicen claramente la repercusión de sus actividades. Una ventaja adicional de este enfoque es que la organización tienda a maximizar el rendimiento del aprendizaje, en este sentido Senge [275] plantea la necesidad de que los equipos funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encaucen en una misma dirección.

El concepto “trabajo en equipo” ha evolucionado con base en las teorías administrativas. Inicialmente se definía como “un conjunto de personas que interactúan entre sí y tienen un propósito más a menos compartido. La palabra grupo designa un fenómeno natural entre los seres humanos, mientras que equipo distingue un fenómeno organizativo consciente, otros autores hacen relación a grupos de empleados de una misma área o sector que comparten una tarea común, en otros casos, equipo designa exclusivamente a grupos interfuncionales que tiene por propósito resolver un problema o

[275] SENGE, M., Peter. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona, Juan Granis, 1992. p. 14-22

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

desarrollar un proyecto, los primeros son permanentes y tiene a su cargo tareas rutinarias, los segundos son transitorios y se relacionan con los proyectos" [276] .

Robinson [277] agrega el empowerment a los equipos de trabajo tradicionales, organizados generalmente en trabajos especializados separados y con poca responsabilidad. Equipos con empowerment son equipos de trabajo naturales con empleados responsables de un producto, servicio o proceso global de trabajo, comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, las prioridades y las tareas.

Los equipos no son la solución a todas las necesidades actuales de una organización, no resuelven todos los problemas, ni superan todos los retos que plantea el desempeño, sin embargo, estos representan uno de los mejores métodos para apoyar los cambios en una organización de alto desempeño o en proceso de mejoramiento de la calidad. El desarrollo de equipos debe estar inscrito en un programa de cambio de la organización, no se puede concebir como un intento aislado para solucionar un caso específico, una vez iniciado el programa, éste se instala para operar los cambios en el lugar de trabajo.

Aprender a trabajar en forma efectiva como equipo, requiere su tiempo, dado que se deben adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de las actividades. Díaz y Pintozzi recomiendan el dominio de una serie de habilidades para mejorar la eficiencia del trabajo en una biblioteca.

Toma decisiones, mediante tres pasos: *Inputs* (recogida y presentación de información relevante), *proceso del equipo* (lograr una comprensión común de las hechos y acuerdos sobre las opiniones e ideas de los competentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces*), resultados* (donde se decide sobre las acciones apropiadas).

Recogida y transmisión de la información. La comunicación efectiva es esencial técnicas como la capacidad de escucha y la capacidad de preguntar.

Reuniones, proporcionan la base comunicativa del equipo para las cuales se debe establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.

Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieren en las interacciones del equipo. [278] .

2.4.4. LIDERAZGO

El liderazgo en el mundo de la información se comporta de una manera similar al de la esfera económica y de los negocios. Las bibliotecas académicas y los especialistas en

[276] AMOZARRAIN, op cit.

[277] ROBINSON, R:D: Cómo crear empowermwnt. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1998. p. xii

[278] DÍAZ, J:R: and PINTOZZI, Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999); p. 31

información viven un periodo de transformación sustancial de transición y de oportunidad, debido al papel de estos en la búsqueda de la excelencia académica por parte de las universidades. En este contexto el cambio es inevitable, se convierte en un reto que demanda liderazgo para establecer y mantener un ambiente de confianza, integridad y compatibilidad.

Concebir una biblioteca orientada hacia la efectividad y competitividad requiere involucrar a todo el personal mediante la capacitación y desarrollo de actividades que permitan a

cada integrante de la biblioteca ejercer un verdadero liderazgo, básicamente la dirección debe cultivar una cultura para el liderazgo desde la alta dirección hasta todos los niveles donde se fomenten las medidas para el liderazgo basado en equipos.

Las normas ISO 9000, aún vigentes, no contemplan el liderazgo como parte del sistema de calidad, las bibliotecas que decidan implantar un sistema de calidad, o estén en proceso de certificación deben consultar las nuevas normas ISO 9000-2000, las cuales ubican al liderazgo entre los ocho principios de gestión de la calidad [279] .

Valdéz destaca las siguientes habilidades en los líderes de las organizaciones inteligentes, congruentes con el enfoque de la calidad que se propone para las bibliotecas académicas:

EL PODER DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

Para que la visión sea efectiva, necesita ser comprendida y apoyada por el grupo, pues de lo contrario no pasará de ser una buena intención del líder. Una premisa básica en la conceptualización de la visión es que debe ser un proceso continuo, pues el entorno y las necesidades de las personas cambian y el futuro también.

LA CAPACIDAD DE FORMAR SEGUIDORES

Una de las actividades más importantes del líder es la de seleccionar a sus colaboradores y para ello se requiere ser intuitivo para captar las potencialidades del grupo y ubicar a las personas en el puesto apropiado, igualmente. evaluar al personal, ello implica analizarla en función del resto del equipo y de las metas trazadas.

LA HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN

Los líderes actualmente tienen que negociar con sus clientes, empleados, competencia y distintos grupos de poder, en consecuencia un líder debe obtener dos tipos de resultados: los resultados objetivos se logran cuando el acuerdo se ajusta a las prioridades de todos y contribuye con las metas trazadas; los resultados psicológicos se obtienen cuando todos los involucrados se sienten bien y están de acuerdo, tanto con los resultados de la negociación, como con el proceso utilizado.

El líder debe saber manejar los resultados objetivos y psicológicos, buscando siempre el mayor beneficio para su gente [280] .

[279] AENOR, op cit

[280] VALDÉZ, LUIGI A.Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la calidad Total y la Competitividad, 1998399

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

En resumen, el éxito de un líder será proporcional a su capacidad de administrar los talentos de su gente. La sociedad del conocimiento, de la información y del capital intelectual, como las formas de conducir a las organizaciones, requerirán de un líder que pueda desarrollar un ambiente de confianza y experimentación donde el personal pueda probar, aprender y mejorar. La capacidad de un líder para dirigir, orientar y optimizar el ingenio del hombre será uno de sus factores clave del éxito.

2.4.5. COMUNICACION

"Las nuevas tecnologías de comunicación pueden transformar el escenario competitivo de prácticamente todas las compañías de cualquier tamaño [281] "

No obstante la comunicación se aplica en todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección hasta el punto de afirmarse: "el gerente pasa mas de dos tercios de su tiempo en actividades de habla" [282] : En este contexto adquiere gran importancia el hecho de considerar a la organización como un conjunto de personas, "nos interesa el comportamiento de los individuos en el seno del grupo [283] "

La comunicación es un proceso continuo en la organización, particularmente efectiva en una estructura descentralizada para crear un ambiente adecuado para el entendimiento y la aceptación de las decisiones, otorgar una mayor transparencia y claridad en las relaciones entre los miembros de la organización, conocer la opinión de los subordinados acerca de la actuación directiva y del funcionamiento general de la organización. La comunicación lateral de grupo a grupo y de individuo a individuo reemplaza la comunicación vertical característica de las organizaciones tradicionales jerárquicas. "En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados [284] " Campbell anota: "el logro de una mayor efectividad requiere un ambiente flexible, en el cual todo el personal pueda estar fácilmente en el ámbito de todos sus homólogos y la información se pueda trasladar en forma horizontal en todos los niveles, una organización vertical demasiado rígida no facilita esta meta [285]

La comunicación en la organización tiene dos principales funciones tradicionales, por un lado la transmisión de información y por otro la motivación-movilización de las personas; se destaca en este último aspecto la importancia de alcanzar un alto grado de consenso para la eficacia de la comunicación interna en la organización, y así llegar a la

[281] CLEMONS, E:K: Telecom: hook up or lose out. En: Harvard Business Review 1986. p.91. Citado por Koontz, op cit., p.587.

[282] MINTZBERG, Henry Y QUINN, James B. El proceso estratégico. 2 ed. México: Prentice Hall, 1993. p.69.

[283] OLTRA COMORERA, Víctor y FERNÁNDEZ GUERRERO, Rafael. Una concepción innovadora de la comunicación en el marco de la gestión de la cultura empresarial, 1998. http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/ acede.html

[284] KOONTZ, op cit., p.594

[285] CAMPBELL, op cit, p. 85.

motivación-movilización en sentido estricto. La meta es lograr la cohesión de la organización centrándose menos en la transmisión de información y más en la utilidad de ésta como medio para la creación de un clima de confianza y entendimiento mutuo y la concientización de la pertenencia común a una organización que busca, en último término, el bienestar y progreso personal de sus miembros

Tras estas consideraciones, se estima como algo evidente, que el ejercicio eficaz del liderazgo guarda una estrecha relación con la correcta gestión de los procesos de comunicación en la organización, eje fundamental para la adecuada transmisión de la misión, así como la concreción de la misma en objetivos específicos, tanto en el ámbito individual como colectivo

En bibliotecas pequeñas es más fácil producir resultados, en sistemas grandes el reto es mayor para los líderes, es decir el líder debe mejorar estratégicamente e incorporar las comunicaciones efectivas para influenciar, persuadir y motivar a los empleados, así mismo debe escuchar a los usuarios, proveedores y directivas como medio para ampliar la relación con el entorno

Pinto y Sánchez, recomiendan ”establecer un canal eficiente de comunicación que permita la interacción de los diversos integrantes de los equipos de trabajo, así como la posibilidad de manifestar libremente los puntos de vista que permita el aprendizaje en grupo [286] . Sweeney sugiere las entrevistas cara a cara para decidir aspectos prioritarios y manejar los aspectos emocionales. [287] Aktouf reivindica la comunicación oral “porque inspira confianza, facilita la identificación y suscita el interés de todos los empleados” [288] Por el contrario varios autores recomiendan emplear otras alternativas de comunicación más eficientes como el correo electrónico, vídeo-conferencias, entre otras y limitar las reuniones porque son desperdiciadoras de tiempo [289]

Al optar por el desarrollo de un modelo organizacional orientado a la excelencia, es fundamental definir mecanismos para lograr una cultura consolidada en cada uno de los empleados de la biblioteca y obtener el apoyo y cooperación a través de un programa de comunicación permanente, utilizando los medios de comunicación oral, escritos y electrónicos.

No obstante las NTC-ISO 9000, no contemplan la comunicación como un elemento del sistema de calidad, ésta es de vital importancia en el proceso de implementación, ya que el éxito de éste depende de que dicho cambio se entienda y se administre. El suministro de información de manera continua sobre el proceso, equivale a la retención, entendimiento y colaboración.

2.4.6. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

[286] PINTO Y SÁNCHEZ, op cit., p.247.

[287] SWEENEY op cit , p.37.

[288] AKTOUF, op cit., p.321.

[289] SWEENEY, op cit., p.39.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

El control constituye una parte fundamental como función de la gestión para conseguir la calidad total que asegure estabilidad junto con la incorporación de cambios para el mejoramiento continuo. El sistema necesita de controles, que no solo eviten errores, sino que lo retroalimenten para introducir las correcciones pertinentes. James amplia este concepto y afirma: "El control es el proceso para asegurar el cumplimiento de los objetivos por medio de la información obtenida para la ejecución del proceso, esto es, la información obtenida es comparada con los estándares esperados para asegurar que los resultados satisfagan los estándares perseguidos" [290] . Por otra parte Koontz y Weihrich dividen el proceso básico de control en tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño con base en las normas y corrección de las variables respecto de normas y planes [291] .

En una organización orientada a la excelencia, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, además el alcance de estos cubre todas las áreas relevantes para los actores, es decir los clientes, los empleados, los proveedores y la sociedad. El modelo europeo de calidad EFQM considera que: "una empresa asegura la calidad de sus productos y servicios, evaluando el grado de satisfacción de sus trabajadores y colaboradores, mejorando su implicación, formando y reconociendo sus éxitos" [292] , en otras palabras, una adecuada gestión de recursos humanos tiene un efecto directo y evaluable sobre los resultados, así la calidad concertada, hace que los resultados sean sostenibles en el tiempo para todos los que participan en las actividades de la organización, incorporando el concepto de la gestión integral.

La gestión integrada orienta todo las actividades hacia la evaluación de la eficacia y la eficiencia en su aplicación a los cuatro elementos de la lógica llamada REDER, que integra de una forma completa las antiguas reglas de evaluación EFQM:

Resultados: lo que la organización consigue

Enfoque: lo que la organización piensa hacer y las razones para ello

Despliegue: lo que la organización realiza para poner en práctica el enfoque

Evaluación y Revisión: lo que la organización hace para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue [293] .

La aplicación de estas reglas obliga a la organización a realizar, con regularidad mediciones, a emprender actividades de aprendizaje y aplicar los resultados finales para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica algunas mejoras.

St Clair afirma: "En las instituciones de servicio son menos importantes la eficiencia y los resultados y más difíciles de medir y controlar que en una organización comercial" [294] . En efecto las bibliotecas han medido las actividades por medio de estadísticas sobre

[290] JAMES, op cit., p.192

[291] KOONTZ, op cit., p.636

[292] MODELO EFQM, op cit.

[293] MODELO EFQM, op cit.

usuario atendidos, documentos ingresados, entre otros, pero estos datos cuantitativos no tienen correspondencia con la medida de la calidad. Para percibir la calidad, los resultados deben mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras bibliotecas, por consiguiente la efectividad debe revisarse periódicamente con el objeto de aprender y mejorar. Orestein centra todo el proceso de evaluación en la medición y verificación de los resultados del servicio al usuario. [295] , por el contrario Pinto y Sánchez [296] 0 identificaban cuatro categorías de la calidad: de procesos, de productos, de servicios y de valor. La diferencia entre estas cuatro perspectivas es significativa, en lo que a características y elementos a evaluar se refieren, así:

En los *procesos* se debe evaluar al análisis, la complejidad del proceso, la duración y los costos.

En los *productos* se deben evaluar la adecuación a objetivos, el esfuerzo de los usuarios y los índices de exhaustividad y pertenencia.

En los *servicios* se evaluará el grado de satisfacción del usuario, así como el conjunto de aspectos relacionados con la prestación de tales servicios, entre los que destacan: tiempo de espera, capacidad de respuesta, accesibilidad a diferentes fuentes de información, cortesía, comodidades, confort, acceso a nuevas tecnologías, costo/utilidad.

En el *valor,* los gestores de la biblioteca, deben evaluar: instalaciones, factor humano, recursos, procesos, higiene, seguridad, comunicación [297] 1

Conocer estos elementos pueden lograrse a través de un diagnostico sustentado en una investigación formal o en el día a día por medio de indicadores de gestión para posteriormente comparar y analizar. El instrumento utilizado permitirá conocer, entre otros:

Eficiencia de los servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios

Eficiencia de los recursos humanos para lograr satisfacer las necesidades expresadas o inexpresadas de los usuarios

Necesidades de formación de los recursos humanos

Perfiles de interés de los usuarios

Hábitos de búsqueda de los usuarios

Para ampliar el ámbito de la evaluación por resultados de los servicios ofrecidos por la biblioteca, es conveniente considerar las directrices indicadas en la Norma ISO 9004-2/1994, incluidas a continuación:

[294] ST CALIR, Guy. Total quality management in information service. London : Bowker Saur, 1997. p.26

[295] ORESTEIN, op cit., p.51

[296] 60 PINTO Y SANCHEZ, op cit., p.245

[297] 1 NTC/ISO 9004-2, op cit, p 27-28

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

CICLO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Se recomienda establecer procedimientos del sistema de calidad para especificar los requisitos de desempeño para todos los

procesos de servicios, incluyendo los tres procesos principales de provisión (mercadeo, diseño y prestación). La calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente, está directamente influenciada por estos procesos, así como por las acciones que surgen de aquellas medidas de retroalimentación del servicio, las cuales contribuyen a mejorarla. Es decir:

La evaluación del proveedor, del servicio proporcionado

La evaluación del cliente, del servicio recibido

Las auditorias de calidad de la implementación

La eficacia de todos los elementos del sistema de calidad.

6.3 PROCESO DE PRESTACION DEL SERVICIO

6.3.1 Generalidades

Conviene que la gerencia asigne responsabilidades especificas a todo el personal que implementa el proceso de prestación del servicio, incluyendo la evaluación por el proveedor y la evaluación por el cliente.

La prestación de un servicio a los clientes ocasiona:

Cumplir la especificación prescrita de la presentación del servicio

Supervisión de que se cumpla la especificación del servidor.

Ajuste al proceso cuando ocurren desviaciones

Evaluación de la calidad del servicio por el proveedor

Se recomienda que el control de la calidad forme parte integral de la operación del proceso de presentación del servicio. Esto incluye:

Medición y verificación de las actividades claves del proceso para evitar tendencias no deseadas, o insatisfacciones del cliente.

Autoinspeccion por parte del personal asignado a la presentación del servicio, como parte integral del proceso de medición.

La evaluación final del proveedor del servicio, en la interrelación con el cliente, para promocionar una perspectiva del proveedor sobre la calidad del servio prestado.

6.3.3 Evaluación de la calidad del servicio por el cliente

La evaluación del cliente es la ultima medida de la calidad de un servicio. La reacción de este puede ser inmediata, o demorada y retrospectiva. Con frecuencia, la evaluación subjetiva será el único factor en una evaluación del cliente acerca del servicio prestado

Se recomienda que las organizaciones de servicio instituyan una evaluación y una medición continua acerca de la satisfacción del cliente

Se recomienda comparar las evaluaciones del cliente con la percepción propia y con la evaluación del servicio prestado, para detectar así la compatibilidad de las dos medidas de calidad y la necesidad para tomar un acción apropiada y mejorar el servicio [298] 2

2.4.7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El reto de la calidad nos obliga a estar inmersos en un proceso de mejora continua y precisamente la gestión del conocimiento es una herramienta eficaz para aprovechar el saber. Bajo este rubro se agrupa el manejo de información estratégica o sistema de información gerencial definido por Koontz y Weihrich como "un sistema formal para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente" [299] 3. En este sentido el almacenamiento y distribución de información se ha expandido considerablemente conduciendo a las organizaciones a plantear objetivos muy ambiciosos trasladando la idea de gestión de la información estratégica a gestión del conocimiento. Arraez amplia este concepto y afirma:

El conocimiento constituye la información almacenada en una entidad que puede ser utilizada de acuerdo con ciertos objetivos, como una red constituida por los siguientes recursos:

La calidad del recurso humano

La capacidad de gestionar la información

La habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados [300] 4

Amozarrain define "la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos por los cuales una organización recoge, analiza, divulga y comparte su conocimiento entre todos los miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad" [301] 5. Selva, Carmanate y Cabrera agregan: "gestión de conocimiento significa algo más que la simple manipulación de datos, es el reconocimiento de un activo humano incorporado a las mentes de las personas para convertirlo en un activo empresarial de fácil acceso y posible utilización, por parte de aquellos integrantes del grupo de quienes dependen en mayor medida las decisiones más importantes de la organización e incorporarlo a los productos, servicios y

[298] 2 Ibid, p.13, 27

[299] 3 KOONTZ, op cit., p.676

[300] 4 ARRAEZ T., Freddy. (farraez@sfapure.c-com.net) Gestión del conocimiento. http://aprender.org.ar/aprender/artículos/conocimiento.htm

[301] 5 AMOZARRAIN, op cit

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

sistemas" [302] 6. González incorpora otros elementos a este concepto: "el conocimiento es la completa utilización de la información, conjuntamente con la óptima aplicación de la competencia, habilidades, talentos, pensamientos, ideas, intuiciones, compromisos, motivación e imaginación, El propósito del conocimiento debe ser la mejora continua del desempeño de la organización consistente con su misión, estrategia y valores" [303] 7

El tratamiento de la información puede variar de una organización a otra en función de sus características, pero persiste una secuencia común, descrita por Fowler:

Compilación de información a través de todas las vías disponibles.

Organización de la información atendiendo a determinado criterio.

Selección de la información, destacando la prioridad u orden de precedencia.

Síntesis de la información para que pueda ser correctamente recibida, percibida e interpretada.

Distribución de la información haciendo llegar a cada punto sólo aquella que resulta necesaria según sus circunstancias [304] 8

Mediante la tecnología de la información, es posible adquirir la capacidad de analizar cada una de las actividades reales que ejecuta la organización, tratando de lograr una valoración exacta de las mismas, este procedimiento permite, posteriormente, comenzar a preparar el desarrollo de una cadena de valor con posibles instrumentos de gestión con los que la biblioteca puede:

Transformar el conocimiento implícito y en ocasiones difusas, en normas explícitas.

Entrenar a todos los integrantes de la organización considerando la nueva concepción de las actividades en las que se sustenta la misión.

Modificar sus relaciones con los usuarios, ofreciéndoles un nuevo valor añadido que forma parte de sus productos o servicios y que será difícilmente imitado por sus competidores en tanto adopta naturaleza de conocimiento.

Emplear la información primaria procedente de fuentes y procesos tradicionales como punto de partida para la creación de un nuevo tipo de valor añadido.

Realizar un estudio de las actividades para delimitar las que no son fundamentales y concentrar todos los esfuerzos en las que sustentan la misión y las que constituyen posibles ventajas competitivas.

Transferir el conocimiento que posee un reducido grupo de expertos hacia el resto de personal de manera que pase a integrar la cultura organizacional.

[302] 6 SELVA D.,.M. J.; CARMENATE, P., y CABRERA M.,F. Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva. En: Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Valencia ; ACEDE, 1998. En: http://www.fcee.ulpgc.as/Acede98/acede.htm

[303] 7 GONZÁLEZ, Carlos. ISO 9000, QS 9000, ISO 1400. México: McGraw-Hill, 1998. p. 423

[304] 8 FOWLER, R.K. The University Library as lerning organization for innovation. En: College and Research Libraries. Vol. 59, no. 3 (1998); p. 226

Potenciar en los individuos y en la organización la capacidad de aprendizaje del entorno, en la búsqueda del dinamismo y la flexibilidad necesarios para la adaptación a los cambios.

Para el logro de este propósito existen dos requisitos indispensables: la elección de la información adecuada y la presentación. El primero de ellos presenta el reto principal, una práctica habitual es la definición de relaciones de equilibrio para hallar el ajuste exacto entre las necesidades del proceso de toma de decisiones por parte de la alta dirección y la compilación de datos por quienes ejecutan los procesos. La presentación es, con mucha diferencia, más fácil de resolver, gracias a las técnicas informáticas disponibles que permiten una gran facilidad en el uso y una gran transparencia en los asuntos tratados y procedimientos empleados.

En síntesis el gran reto para las bibliotecas, si quieren maximizar el aprendizaje con miras a incrementar su competencia global, es consolidar un sistema de gestión de conocimiento que permita la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación a los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información gerencial existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento. Cuando se busca el objetivo de extender el conocimiento de una biblioteca, es imprescindible trascender el plan de formación en calidad desarrollando una estrategia global que facilite la gestión del conocimiento a través de la intranet. La implantación del programa de gestión del conocimiento en una biblioteca académica consiste en integrar las iniciativas teniendo como referente la satisfacción de las demandas de los usuarios, razón de ser de la institución.

Figura 5. Pirámide Informacional

Fuente: Ponjuan [305]

Páez Urdaneta amplía la información expresada en la figura anterior:

“Ante los nuevos desafíos, la biblioteca tiene que existir para que la gente sea socialmente más inteligente, pues no se trata de lograr ya gente bien informada sino personas que transformen los problemas en soluciones sobre la base de lo que conocen o pueden conocer. En este sentido, el reposicionamiento de las bibliotecas estará dado en gran medida por su capacidad para inyectar conocimientos en el ambiente socioeconómico y cultural, a lo que pudiéramos añadir una capacidad de flexibilización y adaptación al cambio” [306]

Por consiguiente, las bibliotecas modernas deben tener un alto conocimiento del entorno tanto interno como externo, disponer de sistemas de comunicación óptimos, innovar en productos y servicios de calidad, para lo cual es necesario tener como base una cultura de la planeación, una estructura organizacional plana, la participación del recurso humano en los procesos, para convertirse en un sistema holográfico que permita tener una visión compartida y futurista, cultura organizacional, calidad en la prestación del

[305] PONJUAN D., Gloria. Gestión de información en las organizaciones. Santiago de Chile : Universidad de Chile, 1998. p. 2

[306] PAÉZ. citado por FERIA BASURTO, Lourdes. Servicios y tecnologías de información: una experiencia Latinoamericana. Colima : Universidad de Colima, 1997.p. 155

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

servicio y aprendizaje continuo.

Teniendo en cuenta los retos que deben enfrentar las bibliotecas académicas, producto de lo expresado anteriormente, se presenta un modelo que tiene como objetivo ayudar a estas organizaciones a conocerse así mismas, y en consecuencia a mejorar su funcionamiento.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD

Implantar la calidad es mucho más que ofrecer un servicio esmerado, se trata de una nueva forma de hacer las cosas que abarca toda la organización: el gerente, los empleados, el manejo de los recursos y especialmente la convicción de que la biblioteca debe orientarse al cliente.

Lo verdaderamente importante no se centra en tener o no tener una certificación de calidad, en realidad, se trata de conseguir una gestión impecable: la calidad total en la gestión lograda a través de un sistema de calidad, así como de la planificación de una estrategia de mejoramiento continuo.

Para iniciar un proceso de gestión de la calidad tendiente a la certificación, Fernández [307 9]: recomienda tener presente algunos elementos previos:

Ninguna reglamentación podrá sustituir a la eficacia, es necesario que el personal quiera y pueda hacerlo.

La dirección tiene que estar totalmente convencida, no basta con discursos y buenas palabras al personal hay que involucrarlo y comprometerlo.

Hay que crear una conciencia del cero defectos.

Toda la empresa debe sentir orgullo de la calidad total

Las normas ISO 9000 detallan los elementos a tener en cuenta para implantar un sistema de calidad, de acuerdo con el tipo de organización, sus necesidades y sus relaciones. Las bibliotecas pueden seleccionar las siguientes opciones:

NTC-ISO 9004-2 Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: directrices para servicios. Esta norma proporciona una guía para las organizaciones interesadas en la gestión de la calidad interna, independientemente de los requisitos contractuales externos.

NTC-ISO 9002 para uso cuando el proveedor va a asegurar la conformidad con requisitos específicos durante la producción, instalación y servicio. La aplicación de esta norma tiende a la certificación o registro por tercera parte.

GUIA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE CALIDAD

Al implementar el sistema de calidad se debe incorporar la experiencia de diferentes organizaciones, con el fin de producir un sistema completo y mayores beneficios

[307 9] FERNÁNDEZ, op cit, p. 49

operacionales. Teniendo en cuenta que cada biblioteca es única, es probable que se deban adaptar las actividades para ajustarse a los factores técnicos, administrativos y humanos.

Los siguientes pasos sirven de guía en el diseño de un sistema de calidad:

DIAGNÓSTICO DE LA BIBLIOTECA

Para crear el proyecto es necesario contar con un buen diagnóstico de la biblioteca, con la ayuda de un equipo consultor externo. El análisis debe incluir: estilo de dirección, clima organizacional, relación con los usuarios, capacidad para asumir el cambio, aspectos tecnológicos, en síntesis, el punto de partida es un análisis de los objetivos, necesidades, filosofía y cultura de la biblioteca.

FORMAR UN EQUIPO

Conformado por la alta dirección, los coordinadores de área y los consultores externos. La vinculación de un experto en sistemas de calidad tiene la ventaja de contar con la experiencia, conocimiento y sabiduría acumulados en procesos similares.

COMPROMISO DEL PERSONAL

Los pasos iniciales son responsabilidad del equipo directivo, pero en las decisiones posteriores se deben vincular todos los funcionarios, quienes deben estar sensibilizados hacia la calidad para participar en el nuevo método de gestión.

Para incentivar la adhesión del personal es absolutamente necesario un proceso de formación y sensibilización. Al respecto Senlle afirma: “La calidad va más allá de la disposición, contar con personal que quiere aportar ideas, que se motiva para participar en un reto para la organización” [308 0]

PLANEAR Y ORGANIZAR

Establecer una estructura, directrices y procesos que guíen el proceso de implantación hacia un sistema de calidad efectivo. En esta etapa se prepara y administra el proyecto, se nombran líderes en cada fase, se indica la forma de hacer el trabajo.

IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PROCESOS

El objetivo de esta etapa es definir, identificar, medir y modificar los procesos por medio de diagrama de flujo o textuales. Esta es la base conceptual fundamental para la familia ISO 9000, en efecto, cuando se evalúa un sistema de calidad, existen tres preguntas esenciales que se deben plantear con relación a cada proceso, a saber:

¿Los procesos están definidos y sus procedimientos están documentados apropiadamente?

¿Los procesos están desplegados e implementados completamente, según se ha documentado?

Los procesos son eficaces al proporcionar los resultados esperados?. [309 1]

ELABORAR EL PLAN DE CALIDAD

[308 0] SENLLE, Andrés y STOLL, Guillermo. ISO 9000: las normas para la calidad en la práctica. 2.ed. Madrid : Ediciones Gestión 2000, 1999. p.52

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

"El plan de calidad es un documento que enuncia las prácticas y los recursos y la secuencia de las actividades relacionadas con la calidad (actitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas) que son específicas a un producto, proyecto o servicio" [310] 2

El plan de calidad hace referencia a documentación de un caso específico, por ejemplo: "Plan de calidad para el Programa Formación de Usuarios" En esta fase se determina los requisitos de calidad, los factores a controlar, así como los mecanismos de control.

EL SISTEMA DE CALIDAD

Un sistema de calidad es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos con los requisitos especificados en la norma seleccionada.

Un sistema de calidad consta de dos partes:

Una escrita en una serie de documentos en los cuales se describe el sistema, los procedimientos, instrucciones y los registros, ajustándose a la norma ISO seleccionada.

Una parte práctica compuesta de dos variables:

Aspectos físicos

Aspectos humanos

La NTC-ISO 8402 define sistema de calidad como: "la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la administración de la calidad [311] 3". El sistema de calidad típicamente se aplica e interactúa con todas las actividades pertinentes a la calidad de un servicio, "se recomienda que la organización de servicios establezca, documente, implemente y mantenga un sistema de calidad como un medio donde se puedan cumplir las políticas y los objetivos establecidos para la calidad del servicio [312] 4" como son: "el proceso de mercadeo, el proceso de diseño y el proceso de prestación del servicio [313] 5" elementos explicados en el numeral 6 de la NTC-ISO 9004-2

8. DOCUMENTAR EL SISTEMA DE CALIDAD

Las normas ISO 9000 insisten en la importancia de la documentación del sistema, es

[309] 1 NTC-ISO 9000-1, op cit, p.11

[310] 2 NTC-ISO 8402, p.19

[311] 3 NTC/ISO 8402, op cit, p. 16

[312] 4 Ibid, p. 12

[313] 5 NTC/ISO 9004-2, op cit, p. 18

decir mantener por escrito procedimientos y políticas, así como registrar los resultados obtenidos. La documentación debe permitir a cualquier persona, con los requerimientos establecidos por el proceso, desarrollar un servicio idéntico, por tanto es un soporte importante para la gestión porque permite trabajar bajo unas condiciones iguales cada vez.

El sistema de calidad se sustenta en la documentación descrita en el numeral 5.4.3 de la NTC-ISO 9004-2

Manual de calidad: suministra una descripción del sistema de calidad como una referencia permanente, contiene:

Política de calidad

Objetivos de calidad

Estructura de la organización incluyendo las responsabilidades

Descripción del sistema de calidad incluyendo todos los elementos y los medios que forman parte de este

Prácticas de calidad de la organización

Estructura y distribución de la documentación del sistema de calidad

Plan de calidad: prácticas específicas de calidad, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes para cada servicio en particular.

Procedimientos: disposiciones escritas que especifican el propósito y el alcance de las actividades del servicio.

Registros de calidad: proporcionan información de: el grado en que se alcancen los objetivos de calidad, el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente con la calidad del servicio [314] 6

9. IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CALIDAD

Para que el sistema de calidad sea operacional, se deben aplicar en su totalidad los elementos, tal como se diseñaron e implementaron, esto hace relación a poner en practica los procedimientos, previa capacitación del personal. En esta fase se deben realizar auditorías internas a fin de determinar si se siguen las instrucciones y se dispone de acciones correctivas.

EVALUACIÓN FORMAL PARA LA CERTIFICACIÓN

Lograr la certificación es culminar una serie de procesos, medidas y sistemas puestos en marcha con el aporte de todos. El proceso de certificación se inicia después de terminada la implementación, que puede complementarse con una validación informal previa por parte de un experto.

Un proceso de certificación suele constar básicamente de siete etapas enunciadas a continuación:

ELECCIÓN DE UN ORGANISMO CERTIFICADOR

[314] 6 Ibid, p. 15-16

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Seleccionar una entidad certificadora es un compromiso a largo plazo, ya que por lo general éstos firman contratos por varios años. En el país se pueden escoger entre los siguientes: Icontec, CGS, Colombia S: A., Bureau Veritas de Colombia Ltda, ITS Intertek Testing Services.

SOLICITUD

La mayoría de los organismos de certificación pide una solicitud completa, y en algunos casos un contrato donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes, la política de confiabilidad, las instrucciones para el registro de certificación y el costo.

3. REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Una vez aprobada la solicitud, el organismo certificador revisa la documentación del sistema de calidad, iniciando por el manual de calidad y comprobando su relación con la norma ISO seleccionada.

4. EVALUACIÓN PREVIA

Esta etapa es opcional, pero la mayoría de los organismos certificadores recomienda una visita previa para la evaluación completa de las operaciones, así como para planear la auditoría, . En definitiva esta etapa sirve par saber que tan preparada está la organización para la evaluación completa.

5. AUDITORÍA O EVALUACIÓN COMPLETA

El objetivo es asegurar que el sistema de calidad esté implementado por completo, tal como se documenta en el manual de calidad y en los procedimientos de apoyo. En un sentido más amplio es constatar que lo registrado por escrito está en práctica de una forma viva y dinámica, formando parte de la gestión de toda la organización. Las auditorías pueden tener tres resultados: adopción, aprobación condicionada y desaprobación.

CERTIFICACIÓN

Consiste en la emisión de un documento donde se atestigua que el sistema de calidad se ajusta a la norma seleccionada, incluye además indicaciones sobre el empleo del certificado y los méritos de calidad correspondientes.

SUPERVISIÓN

La certificación es un compromiso a largo plazo que incluye un mantenimiento continuo, por ello los organismos de certificación realizan visitas periódicas para constatar que se siguen las recomendaciones.

VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000

Antes de comprometerse en el proceso de certificación, la gerencia de una biblioteca debe analizar las fortalezas y debilidades de implementar un sistema de calidad con base en las normas ISO 9000, de manera que sea apropiada en relación con la misión, visión y política de la biblioteca y de la organización en general.

A continuación se enumeran las ventajas y dificultades previas y posteriores a la certificación.

Antes de la Certificación

VENTAJAS	DIFICULTADES
Ayuda a sistematizar el trabajo	Vencer la incredulidad del personal y la resistencia al cambio.
Queda claro qué, cuándo, cómo y quién hace las cosas	Poner a funcionar un proceso, debatir y convencer de su validez al personal y hacerle partícipe
Permite funcionar mejor y facilita el logro de resultados, al margen de que cambien las personas	Los momentos malos y las tentaciones de abandono
No se improvisa, se unifican criterios y cambios en los procedimientos.	Falta de formación inicial e interpretación de la norma para un sector novedoso
Se logra una visión conjunta de la organización	Desconocimiento de la terminología y la codificación que usa la norma
Se estimula el trabajo en equipo	Dependencia del equipo directivo quien tiene la responsabilidad última
Se deja constancia de lo que se hace y se demuestra que se hace lo que se dice	Aumento de la documentación a gestionar debido a la toma de datos y registros
Se desarrolla la calidad del servicio prestado	

Después de la Certificación

VENTAJAS	DIFICULTADES
Objetivos y procesos	Mayor utilización del manual de procedimientos
Mejora continua	Cumplimiento de plazos
Auditorías internas	Auditorías externas
Documentación y registros	Papeleo
Trabajo en equipo	Horas de trabajo
Implicaciones para la universidad	Formación
Referente para otras bibliotecas	

CONCLUSIONES

Todas las organizaciones, sea cual sea su tamaño o actividad, se pueden sentir fácilmente identificadas con los requisitos de la norma ISO 9000, la razón es que cualquier actividad humana que tenga unos objetivos empresariales admite la necesidad indiscutible de establecer algún tipo de responsabilidad de la dirección, así mismo en cualquier organización está implícita la gestión de recursos, tanto materiales como

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

humanos, de manera que pueda afrontar la realización del producto o servicio. También en cualquier organización se puede admitir, sin dificultad, el establecimiento de unos compromisos para medir y evaluar el nivel de calidad alcanzado a fin de que pueda establecerse un proceso de mejora continua.

Como aspectos a resaltar de la aplicación de estas normas están la transparencia que aporta a la gestión, al cambio organizacional, así como la homogenización de criterios y métodos de valoración de los resultados que amortigüen la posible variabilidad de resultados ligada a métodos y criterios subjetivos.

Cualquier biblioteca que planteé nuevos retos con el objetivo de propiciar la excelencia empresarial tendrá que definir y gestionar como proceso clave la gestión del talento humano y utilizar como timón fundamental la formación y el aprendizaje. A estos aspectos se suma la evaluación de la satisfacción del usuario y la medición de los estándares de calidad obtenidos, datos que han de insumar un proceso de mejoramiento.

Adicional a estos elementos, la biblioteca que decida emprender un proceso de certificación, deberá asesorarse de una institución o experto que haya vivido la experiencia de este sistema.

Finalmente para orientar la biblioteca hacia la calidad se recomienda tener en cuenta los factores básicos para una organización que aprende, tomados de Valdés [315] 7 y Fowler [316] 8

Definir las políticas con base en los requerimientos de los usuarios

Organizar por procesos completos, siguiendo un orden natural o secuencia lógica

Formar equipos de trabajo independientes e interdependientes, con responsabilidad para la toma de decisiones en estructuras de forma matricial o de red

Evaluar el desempeño por los logros obtenidos en términos de eficiencia y tiempo

Las áreas que no agregan valor directamente al servicio o producto, se eliminan, se rediseñan o subcontratan (outsourcing)

Cada empleado desarrolla multihabilidades, como consecuencia puede abarcar varias funciones y ocupar diferentes puestos, según sea necesario (empoderamiento)

La información es fluida y democrática, se comparte en sistemas de red (Intranet)

La organización se extiende electrónicamente a sus clientes, intermediarios y proveedores.

[315] 7 VALDÉS, op cit p. 99

[316] 8 FOWLER, op cit, 222

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, O. La administración entre la tradición y la revolución. Cali: Universidad el Valle, 1996. 483p.

ALBRECHT, Karl. Revolución del servicio. Bogotá: Legis, 1990. 236p.

ALOS-MONER, Adela d', CORNELLA, Alfons. Calidad total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas. En : Jornadas Españolas de Documentación Automatizada DOCUMAT 94 (4. : 19994 : Gijón) ; p. 287-293

ARIAS O., José. Bases para un trabajo cooperativo entre bibliotecas latinoamericanas.. En: Reunión de Bibliotecas Universitarias Latinoamericanas. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile, 1984. 305p.

ARIAS P., Hernán. Gerencia por calidad total: de la cantidad a la calidad y de la evaluación a la garantía. Medellín : Universidad de Antioquia. Facultad de Salud Pública Héctor Abad Gómez, 1991. 24 p.

ARTILES V., Sara; Cancino G., Adrian y GARCÍA G., Fidel. La reingeniería de procesos en los sistemas de información: el caso de la Universidad de Camaguey. En: Ciencias de la Información. Vol29, no.4(1998);p.27-34

BARRERA RESTREPO, Efren et al. Mercadeo de servicios de información. Medellín: Colciencias, 1998. 262p.

BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. La importancia de escuchar al cliente. En: Oficina Eficiente no.79(1997);p.31-48.

BLOSS, A. y LANIER,D. The library department head in the context of matrix management and reengineering. En: College and Research Libraries vol.58, no.6(1997);p.499-508.

BOTERO, Rubén Darío, RIASCOS, José Antonio. Servicio para la competitividad: el nuevo enfoque estratégico. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1995. 131p.

BRYSON, Jo. Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información. Madrid : Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992. 557p.

CARDONA, Berta Nelly. La EIB: apuntes para una historia. En: Revista Interamericana de Bibliotecología vol.16, no.2(1993); p.7-26.

CAMPBELL, J:D: Building in effectiveness pyramid for learning successful organizational transformation. En: Library Administration and Management vol.10, no.2(1996);p.82-86.

CEPAL/CLADES. Planeación estratégica de sistemas de información documentalers. Santiago de Chile : Naciones Unidas, 1991. 43p.

COLOMBIA. Ministerio de Educación. Ley 30 de 1992. Medellín: Universidad de Antioquia, 1993. 39p.

CHIAVENATO, Idalberto Y VILLAMIZAR, G. Introducción a la teoría general de la administración. 4de. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1995.

CORBETT, E.V. Fundamentals of library organization and administration. London: Library Association, 1978. 291p.

CORREA V., Jorge Iván. *et al.* La Biblioteca de la Universidad de Antioquia: más de un siglo de historia. En. Revista Interamericana de Bibliotecología vol.16, no.2(1993);p.65-84.

DÍAZ, J.R., PINTOZZI, Ch. Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p.27-36.

DAVID., Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997. p.256p.

DÍAZ, J.R., PINTOZZI, Ch. Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999); p.27-36.

DRUCKER, P.F. Managing the public service institution. En: College and Research Libraries vol.37, no.1(1976);p.4-14.

DUARTE BARRIONUEVO, Miguel. Evaluación, TQM y bibliotecas: la calidad total como objetivo estratégico de la gestión bibliotecaria. En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada DOCUMAT 94 (4.:19994:Gijón);p.279-286.

DUNLAP, C.R. Organizational patterns in academic libraries: 1876-1976. En: College and Research Libraries vol.37, no.5(1976); p.395-407.

ESCOBAR S., Hipólito. Historia de las bibliotecas. 3.ed. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990. 593p.

ESPINAL C., José. La comunidad, razón de ser del estado. En: Revista Universidad EAFIT no 88(1992);p.33-41.

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

FOWLER, R.K. The university library as learning organization for innovation. En College and Research Libraries vol.59, no.3(1998);p.220-231.

GARCIA-MORALES, Elisa. Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación. En: Revista Española de Documentación Científica vol.18, no.1(1995);p.9-18.

GARCIA-MORALES, Elisa. Gestión de calidad y sistemas de gestión integrada de la documentación. En: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada DOCUMAT 94(4:19994:Gijón); p.349-355.

GARCÍA-MORALES, Elisa. La calidad en los servicios de información. En: Ciencias de la Información vol.24, no.2 (1993);p.75-85.

GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafaél. Dirección de servicio: la otra calidad. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1994. 240p.

GÓMEZ S., Mónica et al. Calidad percibida en los servicios: una visión de los aspectos conceptuales y metodológicos. En ESIC Market no.85(1994);p.171-181.

GRANADOS MOLINA, Carlos E. La calidad total y la bibliotecología: conceptos clave para un cambio de mentalidad en la oferta de servicios de información. En: Grebyd Noticias. Buenos Aires. vol.7, no.7(1996);p.2-13.

HAMMER,Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Bogotá: Norma, 1994. 226p.

HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1993. 309p.

HERNON, Peter, ALLTMAN, Ellen. Service quality in academic libraries. Norwood, NY: Ablex, 1996. 185p. (Information management, policy and services)

HOROVITZ, Jackes. La calidad el servicio a la conquista del cliente. Madrid: McGraw Hill, 1991. 105p.

HOROVITZ, Jackes. Cómo sacar provecho de las quejas de los clientes. En Oficina Eficiente no.74(1997);p.52-56.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. ICONTEC. ISO 9000 compendio: administración y aseguramiento de la calidad. Santafé de Bogotá: Icontec, 1994.

JAMES, Paul. La gestión de la calidad total: un texto introductorio. México: Prentice Hall, 1997. 325P.

JARAMILLO G., Oscar. Autoevaluación para la autorregulación: modelos y experiencias. Santiago de Cali: ICFES, 1997 p.7

JIMENEZ Q., Flora E. El enfoque de servicio al cliente aplicado a las unidades de información. En: Revista AIBDA,San José vol.18, no.1(1997);15-26.

KETELHOHN, Werner. Los niveles de libertad y la estrategia corporativa. En: Oficina Eficiente no.79(1997);p.21-26.

KLOBAS, J.E. Information services for new millennium organization: libraries and knowledge management, p.39-64. En: Ratt, D. Libraries for the new millennium: implications for managers. London: Library Association, 1979. 288p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, H. Administración: una perspectiva global. 11 ed. México: McGraw-Hill, 1999. 796p.

LARREA, Pedro. Calidad del servicio del marketing a la estrategia. Madrid: Díaz de Santos, 1991. p.299.

LASSO DE LA VEGA, Javier. Tratado de biblioteconomía: organización técnica y científica de bibliotecas. 2.ed. Madrid: Mayfe, 1956. 637p.

LIBBY, K.A. and CAUDLE, D.M. A survey of cataloging in academic libraries. En: College and Research Libraries vol.58, no.6(1997):p.499-508.

MARCHANT, M.P. Participative management in academic libraries. Westport: Greendwood, 1976. 260p.

McANALLY, A.M. Organization of college and university libraries. En: Library Trends no.1(1952);p.20-36.

McELDERRY, S. Readers and resources: public services in academic libraries: 1876-1976. En: Colleges and Research Libraries vol.37, no.5(1976);p.408-420.

MINZTBERG, Henry Y QUINN, James B. El proceso estratégico. 2 ed. México: Prentice Hall, 1993. 1207p.

MORÁN, B.B. Academic libraries: the changing knowledge centers of colleges and universities. Washington. Association of the Study of Higher Education, 1984. 97p.

MORGAN, Gareth. Las imágenes de la organización. México: Alfaomega, 1996

NIETO H., Yolanda. El concepto de calidad de servicio en las bibliotecas de las cajas de compensación Ffmiliar. En: Encuentro Nacional de Bibliotecas de Cajas de Compensación Familiar (9:Palmira:1998). Ponencias, 1998. p.16-33.

ORESTEIN, D. Developing quality management and quality management. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999);p.44-51.

ORTEGA Y GASSET. Misión del bibliotecario Madrid: Revista de Occidente, 1967. p.86.

OTT, Ralph. Sistemas de administración de la calidad: ISO 9000 y otros. En: Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1997. 506p.

OUTSOURCING, poderosa herramienta en la reorganización de las empresas. *En:* Oficina Eficiente no.69(1996);p.16- 22

PADRON R., Víctor.Análisis comparativos de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. En: ESIC Market no.93(1996);p.147-158.

PAZ PARRA, Jorge Ignacio. El liderazgo y la gerencia. En: Revista Universidad EAFIT no.102(1996);p.13.

PEISCHL, T:M: Benchmarking: a process for improvement. En: Library Administration and Management vol.9, no.2(1995);p.99-101.

PEREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por procesos: reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid: ESIC, 1996. 379p. (Colección cultura empresarial e información)

PINEDO, Jorge. Mi misión del servicio. México, 1995. 135p.

PINTO M., María y SÁNCHEZ A., Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En: Ciencias de la Información vol.28, no.4(1997);p.241-248

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

PINTO MOLINA, María, SANCHEZ AMBRIZ, Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En: Ciencias de la Información vol.28, no.4 (1997);p.241-248.

PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998. 222p.

RAMOS SIMON, L. F. Administración, gestión y marketing de las unidades de información. En: López Yepes, J. Manual de información y documentación. Madrid: Pirámide, 1976.

REARDON, D:F: Knowledge management: the discipline for information and library science professionals: paper of the 64 IFLA General Conference. Amsterdam: IFLA, 1998. p.87-92.

RIASCOS SANCHEZ, Blanca. Calidad total en los servicios de información de bibliotecas e información. En:Reunión de Egresados de la Escuela Interamericana de Bibliotecología en la Universidad de Antioquia (7:1993: Medellín) 12p.

RIVERA SEGURA, Jaime. Servicios 2000. En: Alta Dirección. no. 16 (1992);p.31-35

RODRIGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio A. La calidad como determinante del grado de satisfacción del usuario. En:ESIC Market no. 85(1997);p.157-170

SAUGNESSY, T. W. Benchmarking: total quality management and libraries. En: Library Administration Management vol.7, no.1 (1993);p.7-12.

SCHNARCH, Alejandro. El servicio como valor agregado: clave del éxito empresarial. En: Oficina Eficiente no.74(1997);p.50

SEMINARIO INTERNACIONAL FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: transformación de la universidad siglo XXI (1996: Medellín). Medellín: Universidad de Antioquia, 1996.135p.

ST CLAIR, GUY. Total quality management in information services. London: Bowker Saur, 1997. 262p.

STEBBING, Lionel. Aseguramiento de la calidad: el camino a la eficiencia y a la competitividad. México: CECSA, 1997. 272p.

TOFFLER, A. El cambio del poder. Barcelona: Plaza y Janes, 1990. 618p.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Plan de desarrollo: 1995-2006. Medellín, 1996. 103p.

VALDÉS B., LUIGI A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la calidad Total y la Competitividad, 1998. 419 p.

VEIGA, Ana Luisa. Sistema de informacao em qualidade baseado nos requisitos da norma ISO 9002. En: Congreso Latinoamericano de Biblioteconomia e Documentacao (2.:1994)

WHEELER, J. L. Y GOLDHOR, H. Administración práctica de bibliotecas públicas. México: Fondo de Cultura Económica, 1970. 603p.

ZENKE, Rom. La revolución del servicio: quién ganó? En: Oficina Eficiente no.77(1997);p.6-12

PAGINAS Y ARCHIVOS DE INTERNET

AFAQ. 1998 **.** http://www.afaq.fr/

AMOZARRAIN, Manu. Organización interfuncional : comentarios [Archivo internet]. En: comunidad virtual gestión de la calidad total, http://www.ictnet.es/esp/comunidades/tqm/comentario/17.htm

AMOZARRAIN, Manu. Organización interfuncional. [Archivo internet]. 1999

http://personales.jet.es/amozarrain/la_organizacion_interfuncional.html

ARRAEZ T., Freddy. Gestión del conocimiento [Archivo internet]. http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conocimiento.htm

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. AENOR. 1998. http://www.aenor.es/

BUREAU VERITAS. BVQI. 1999. http://www.bvqi.com/

CORPORACIÓN CALIDAD. 1999. http://www.ccalidad.com.co/

EUROPEAN QUALITY. 1999. http://www.european-quality.co.uk/

GARCÍA GONZÁLEZ, Fidel. La Universidad del Siglo XXI. [Archivo internet]. http://www.aprender.org.ar/aprender/confer-cuba.html

ICNET. Comunidades virtuales. Gestión de la calidad total.1999 http://www.ictnet.es/esp/comunidades/tqm

ICONTEC. 1999. http://www.icontec.org.co/

ISO. 1999. http://www.iso.ch/

INTERNATIONAL QUALITY SERVICES. http://www.isomap.com/

INSTITUTO ARAGONES DE FOMENTO. IAF. Programa de innovación y mejora continua en Aragón. Artículos [Archivos internet]. En: Servicios de información para empresa. Organización y Producción. 1999. http://www.iaf.es

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PLÁSTICO. AIMPLAS. 1999. http://www.aimplas.es

ITESM. Centro de calidad ver sitios de interés, artículos en línea [Archivos internet]. http://calidad.mty.itesm.mx/

LABSO -LABORATORIO DE SOFTWARE S.A. 1999. http://www.labso.com.co/

OFICINA PER LA PROMOCIÓ DE LA QUALITAT. OPQ. 1999. http://www.innova.es/opq/

EMING. http://www.deming.org/TO/demingprizeTO.html

QUALITÄT. *Information Quality* . 1999. http://www.uni-duesseldorf.de/ulb/webpstil.html

AENOR. Revisión de las normas ISO 9000 de sistemas de la calidad para el año 2000. [Archivo internet]. 1999. http://www.aenor.es/novedad/textos/iso9000.htm

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Anexos

ANEXO 1.

DIRECTORIO 1999 DEL COMITÉ DE BIBLIOTECAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, REGIÓN NOROCCIDENTAL

TECNOLOGICO CEDESISTEMAS Directora : María Albinia Gómez R. Profesión : Bibliotecóloga	**Calle 55 N° 45 - 39 A.A. 223 Tel: 216 82 22 E-mail: cedesistemas@epm.net.co Fax: 216 82 32**
COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA Directora : Gladis Rubio Gutierrez Profesión : Bibliotecóloga Especialidad : Gerencia en Mercadeo	Calle 65 N° 77 - 126 A.A. 5177 Tel: 234 45 55 Fax: 421 70 10 - 234 52 38 E-mail: biblio@epm.net.co
CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA Director : Melquisedec Merchán Martínez Profesión : Bibliotecólogo	Carrera 84 N° 33 AA - 1 Tel: 250 83 28 Ext. 146 Fax: 250 79 48 E-mail: mmelky@hotmail .com URL :http ://www.unac.edu.co
CORPORACION UNIVERSITARIA LASALLISTA Director : William Ortiz Cerdeño Profesión : Zootecnista	Calle 54 N° 30 - 01 Tel: 216 83 75 Ext. 726 Fax : 239 75 95 E-mail : biblioteca@lasallemed.edu.co URL : http ://www.lasallemed.co
ESCUELA COLOMBIANA DE MERCADOTECNIA - ESCOLME Directora : Esther Lucía Zuleta C. Profesión : Bibliotecóloga	Calle 50 N° 40 - 39 Tel : 216 17 00 Ext. 105 E - mail : escolme@epm.net.co Fax : 239 48 54
ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA Marlen Sierra Sierra	Calle 25 S N° 42 - 73 Tel : 331 78 50 - 331 78 48 - 331 71 9 E - mail : biteca@eia.edu.co Fax : 331 71 93 directo
FUNDACION EDUCATIVA ESUMER Directora : María Victoria Ochoa B. Profesión : Bibliotecóloga	Calle 76 N° 80 - 126 Tel : 264 60 11 Ext. 113, 114 E-mail : mochoa@esumer.edu.co Fax : 264 98 55
FUNDACION UNIVERSITARIA CEIPA Gloria María Palacio R.	Carrera 43 N° 49 - 57 Tel : 216 04 00 Ext. 38 E - mail : gpalaci@helios.ceipa.edu.co Fax : 239 68 96
FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO Directora : Beatriz Elena Cadavid Gómez Profesión : Bibliotecóloga	Transversal 51 A N° 67 B - 134 Tel : 260 66 66 Ext. 139 E-mail:bcadavid@sembrador.amigomed.edu.co Fax : 260 80 74
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA SALUD - CES Patricia Salazar	Calle 10 N° 22 - 4 Tel : 268 37 11 Ext. 130, 131, 132 Fax : 266 60 46 E - mail : biblioteca@ces.edu.co URL : http://www.ces.edu.co
INSTITUTO TECNICO SUPERIOR DE ARTE Margarita Sierra	Carrera 42 N° 46 - 55 Tel : 217 55 99 E- mail : cidea@md.impsat.net.co Fax : 216 69 51
POLITECNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID Directora : María Eugenia Hincapié V. Especialidad : Tecnóloga en Sistematización	Avenida las Vegas x la Calle 10 A.A. 4932 Tel : 310 5124 - 266 57 00 Ext. 124 Fax : 268 80 38 E - mail : politecjic@politecjic.edu.co URL : http ://politecjic.edu.co
POLITECNICO MARCO FIDEL	Carrera 48 N° 50 - 30 Bello Carrera 43 N° 47 -

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

TECNOLOGICO CEDESISTEMAS Directora : María Albinia Gómez R. Profesión : Bibliotecóloga	**Calle 55 N° 45 - 39 A.A. 223 Tel: 216 82 22 E-mail: cedesistemas@epm.net.co Fax: 216 82 32**
SUAREZ Biblioteca Tomás Carrasquilla Elisa Osorio	39, Medellín Tel : 451 77 40 - 451 23 04 E - mail : secgal@epm.net.co Fax : 272 28 97
POLITECNICO NACIONAL Ruby Chaux	Circ.73 N° 34 - 05 Tel : 411 44 44 - 411 39 23 - 250 96 75 E - mail : polinal@epm.net.co Fax : 412 05 95
SENA - REGIONAL ANTIOQUIA - CHOCO Betty Orejuela Carvajal	Calle 51 N° 57 - 70 A.A. 1188 Tel . 251 87 40 - 251 1|2 22 Ext. 730 E - mail : biblio@argos.senamed.edu.co Fax : 511 09 49 (general)
TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA Gloria Edith González Torres	Calle 78B N° 72A - 220 A.A. 011421 Tel : 442 44 44 Ext. 178 E - mail : no tiene Fax : 442 29 29
UNIVERSIDAD AUTONOMA LATINOAMERICANA Guillermo Merino Gutiérrez	Calle 49 A N° 55 A - 61 A.A. 3455 Tel : 514 05 02 E - mail : unaulab@epm.net.co Fax : 512 34 18
UNIVERSIDAD CATOLICA DE ORIENTE Amalia Castaño Carvajal	Sector 3, carrera 46 N° 40 B - 50 A.A. 008 Rionegro Tel : 531 66 66 E - mail : biblioteca@uco.edu.co Fax : 531 39 72 (Rectoría)
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA Martha Cecilia Patiño	Calle 50 N° 41 - 70 piso 5 A.A. 50630 Tel : 215 94 28 E - mail : biblioteca@ucc.edu.co Fax : 215 94 11 (general)
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA Beatriz Céspedes de B.	Calle 67 No. 53-108, Bloque 8 A.A. 1226 Tel : 210 51 40 E - mail : bcespede@supernet.com.co Fax : 211 69 39
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN Martha Luz Tamayo Palacio	Carrera 87 N° 30 - 655 A.A. 1983 Tel : 341 44 55 Ext. 252 E - mail : biblioteca@guacari.udem.edu.co Fax : 345 82 16
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA Angela María Restrepo Vásquez	Carrera 56 C N° 51 - 90 A.A. 5222 , 73 70 Tel : 511 36 00 Ext. 111, 132 E - mail : amar@usb-med.edu.co Fax : 231 95 42
UNIVERSIDAD EAFIT Angela Restrepo Moreno	Carrera 49 N° 7 sur 50 A.A. 3300 Tel : 385 72 61 E - mail : anrestre@sigma.eafit.edu.co Fax . 266 42 84
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Yardley Saldarriaga	Carrera 64 x calle 65 A.A. 568 Tel : 26083 83 Ext. 570, 572 E - mail : ysaldarr@perseus.unalmed.edu.co Fax : 230 09 60
UNIVERSIDAD PONTIFICIA	Circular 1 x carrera 70 N° 70 -01 A.A.

TECNOLOGICO CEDESISTEMAS Directora : María Albinia Gómez R. Profesión : Bibliotecóloga	**Calle 55 N° 45 - 39 A.A. 223 Tel: 216 82 22 E-mail: cedesistemas@epm.net.co Fax: 216 82 32**
BOLIVARIANA Olga Beatriz Bernal L.	50006 Tel: 415 90 75 E - mail : biblios@logos.upb.edu.co Fax : 411 84 15

ANEXO 2

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es uno de los instrumentos para identificar los fundamentos de calidad de las bibliotecas académicas de la ciudad de Medellín

La información suministrada será de carácter confidencial

GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

Nombre de la Universidad o Instituto_____

Carácter de la Institución : Pública ____Privada ____

URL _____

DATOS GENERALES DE LA BIBLIOTECA

Nombre del Director de la Biblioteca_____

Profesión/Especialidad_____

E-Mail_____URL_____

1. Tiene definidas : (* Adjuntar copia)

____Visión *

____Misión *

____Valores *

____Plan estratégico

____Plan de acción

____Promesa del servicio *

2. Estructura :

____Funcional o jerárquica

____Por procesos o lineal

3. Cuenta con manuales de procedimientos actualizados?

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

Si____No____

4. Los procedimientos están documentados con normas:

____Institucionales

____Nacionales

____Internacionales

____Ninguna

5. Mecanismos de control para los procedimientos:

____Revisiones periódicas

____Auditorias internas

____Auditorias externas

____Ninguna

6. La gestión de los resultados se establece por evaluaciones:

____Mensuales

____Semestrales

____Anuales

____Ocacionales

7. El logro de las metas se estimula mediante (ordene de 1 a 5 por prioridad)

____Dinero

____Ascensos

____Capacitación

____Tiempo compensatorio

____Distinciones

____Otro

_____

8. Características del personal (Cantidad)

Profesionales en Bibliotecología _____

Profesionales en otras áreas _____

Especialistas en Gerencia _____

Especialistas en otras áreas _____

Sin estudios universitarios _____

9. Número de personas ubicadas en:

Servicios_____Procesos_____Administración_____

10. El personal esta agrupado en:

____2 categorías

____3 categorías

____4 categorías

____Más de 5

11. La Biblioteca establece grupos de trabajo basados en:

____Proyectos

____Servicios

____Procesos

____ Otros_____

12. Los líderes de los grupos de trabajo son elegidos por :

____Asignación de la dirección

____Votación en el grupo

____Voluntariamente

13. Orientación de la capacitación (ordene de 1 a 6 por prioridad)

____Gerencia

____Desarrollo de habilidades tecnológicas

____Formación en el servicio al cliente

____Desarrollo Humano

____Técnicas bibliotecológicas

____Calidad

14. La comunicación interna de la biblioteca se realiza por (ordene de 1 a 5 por prioridad)

____Intranet

____Correo electrónico

____Impresos

____Reuniones con los empleados

____Comités

____ Otras_____

15. La comunicación externa se realiza por (ordene de 1 a 6)

____Presencia en internet

____Correo electrónico

____Impresos

____Reuniones con los usuarios

____Comités

____ Otras_____

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

16. Estrategias para identificar las necesidades de los usuarios (ordene de 1 a 3 por prioridad)

____Perfiles de usuarios

____Segmentación de usuarios

____Estudio de usuarios

____Encuestas

____Buzón de sugerencias

____ Otras_____

17. Mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los usuarios (ordene de 1 a 4 por prioridad)

OEncuestas

ODiálogo por correo electrónico

OEntrevista persona a persona

OBuzón de sugerencias

O Otras_____

18. Identifique en orden de importancia tres fortalezas de la biblioteca:

_____

19. Enumere en orden de importancia cinco factores clave para el logro de la calidad de la biblioteca:

_____

20. Enumere los indicadores que utiliza para medir la calidad de la biblioteca:

_____

21. Esta la Universidad en proceso de acreditación ?

Si____No____No sabe____

22. La biblioteca participa en los procesos de acreditación mediante:

____Participación en el comité de acreditación

____Suministro de información sobre el proceso de acreditación

____Definición de indicadores de gestión para la biblioteca

____Inventario de los recursos de información para los programas a ser acreditados

____Incremento de los recursos de información para los programas a ser acreditados

____Inventario de la producción intelectual de los docentes del área a ser acreditada

____Otras_____

FECHA_____FIRMA_____

RESPONSABLES:Myriam Medina M. Tel. 2105144 E-Mail: mmedina@caribe.udea.edu.co

Ofelia Tobón M. Tel. 4259150 E-Mail: otobon@caribe.udea.edu.co

Mónica Villegas E. Tel. 2219094 E-Mail: mmvilleg@ugr.es

OlgaGómez Z. Tel. 2106341 E-Mail: olgozu@caribe.udea.edu.co

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

BIBLIOGRAFIA

AENOR. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÑON Y CERTIFICACIÑON Revisión de las normas ISO 9000 de sistemas de calidad para el año 2000. En: http://www.aenor.es/

AKTOUF, O. La administración entre la tradición y la revolución. Cali: Universidad el Valle, 1996. 483p.

AMOZARRAIN, Manu. Organización interfuncional. [Archivo internet]. 1999

http://personales.jet.es/amozarrain/la_organizacion_interfuncional.html

ARANGO S. Martín. Una aproximación metodológica para el modelamiento organizacional bajo un enfoque de dinámica de sistemas. En: Tecnología Administrativa. Vol. 12 no. 7(1998); p. 41-75

ARRAEZ T., Freddy. (farraez@sfapure.c-com.net) Gestión del conocimiento. http://aprender.org.ar/aprender/artículos/conocimiento.htm

CAMPBELL, J. D. Building in effectiveness pyramid for learning successful organizational transformation. En: Library Administration and Management vol.10, no.2(1996); p.82-86

CEPAL/CLADES .Planeación estratégica de sistemas de información documentales. Santiago de Chile : Naciones Unidas, 1991. 43 p.

DÍAZ, J.R., PINTOZZI, Ch. Helping team work: lessons learned from the University of Arizona Library organization. En: Library Administration and Management vol.13,

no.1(1999); p. 27-36.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2. ed. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1994. 540 p.

DOMÍNGUEZ B., Pilar. Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial. En: Alta Dirección vol.30, no.179 (1995); p. 15

FERIA BASURTO, Lourdes. Servicios y tecnologías de información: una experiencia Latinoamericana. Colima : Universidad de Colima, 1997. 194 p.

FERNANDEZ, Mario A. El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Madrid : Esic, 1996. 226 p.

FOWLER, R.K. The University Library as lerning organization for innovation. En: College and Research Libraries. Vol. 59, no. 3 (1998); p. 220-231

GARCÍA G., Fidel. La universidad del siglo XXI (Archivo de Internet) En: Foro Gestión del Conocimiento. http://www .aprender.org.ar/aprender/artic.htm

GESTIÓN de la información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones. Madrid : Unesco, 1995 p.17

GONZÁLEZ, Carlos. ISO 9000, QS 9000, ISO 1400. México: McGraw-Hill, 1998. 423p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. ICONTEC. ISO 9000 compendio: administración y aseguramiento de la calidad. Santafé de Bogotá: Icontec, 1994.

JAMES, Paul. La gestión de la calidad total: un texto introductorio. México: Prentice Hall, 1997. 325 p.

KOONTZ, H y WEIHRICH, H. Administración: una perspectiva global. 11 ed. México : McGraw-Hill, 1999. 796 p.

MARTIN, Susan K. An enterpreneurial ben for a service profesion. En: Journal of Academic Library. Vol. 21, no. 6 (1995); p.473- 481

MINZTBERG, Henry Y QUINN, James B. El proceso estratégico. 2 ed. México: Prentice Hall, 1993. 1207p.

MODELO EFQM de excelencia, versión en vigor desde el 22/4/99. En: http://www.tqm.es/TQM/ModEur/Modelo.htm

OLTRA COMORERA, Víctor y FERNÁNDEZ GUERRERO, Rafael. Una concepción innovadora de la comunicación en el marco de la gestión de la cultura empresarial. En: Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Valencia ; ACEDE, 1998. http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/ acede.html

ORESTEIN, D. Developing quality management and quality management. En: Library Administration and Management vol.13, no.1(1999); p.44-51.

PINTO, M., María y SÁNCHEZ A., Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. En: Ciencias de la Información vol.28, no.4(1997); p. 241-248

PONJUAN D., Gloria. Gestión de información en las organizaciones. Santiago de Chile : Universidad de Chile, 1998. 222 p.

RESTREPO MORENO, Angela. Efectos de la tecnología en los servicios de información. Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Bibliotecología (4:

"Plataforma Cybertesis - Derechos son del Autor"

1996 : Bogotá) 11p.

--------- El futuro: ¿la biblioteca electrónica? En: Eafitense. Medellín. Número especial p. 4-5

RESTREPO CUARTAS. La educación superior: un compromiso con la calidad. En: Seminario Internacional Filosofía de la Educación Superior: Transformación de la Universidad Siglo XXI (1996 :Medellín) p.11

ROBINSON, R:D: Cómo crear empowermwnt. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1998. p. xii

SELVA D.,.M. J.; CARMENATE, P., y CABRERA M.,F. Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva. En: Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Valencia; ACEDE, 1998. En: http://www.fcee.ulpgc.as/Acede98/acede.htm

SENGE, M., Peter. La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona, Juan Granis, 1992. p. 14-22

SCOTT, A., JAFFE, M. Empowerment, A practical Guide for Sucess. [Archivo internet] http://www.ictnet.es/esp/comunidades/calidad

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DOCUMENTACIÓN EN INFORMACIÓN CIENTÍFICA. Guía para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación. Madrid : CEDIC, 1998. p. 34

ST CLAIR, Guy. Total quality management in information services. London: Bowker Saur, 1997. p. 26.

SWEENY, Richard. Leadership skill in the reengineering library : empowermrnt and value added trend implications for library leaders. En: Library Administration & Management. Chicago. Vol. 11. No.1 (1997), p.30

VALDÉS B., LUIGI A. Conocimiento es futuro: hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México : Centro para la calidad Total y la Competitividad, 1998.

419 p.