



## HACIA LA CALIDAD TOTAL EN BIBLIOTECAS : UN DESAFIO POSIBLE

Isabel Madrid\*

*Este trabajo intenta provocar una reflexión, a partir de los resultados del relevamiento realizado por la Asociación de Bibliotecólogos del Uruguay durante 1997, y a la luz de los conceptos aportados por la gestión de calidad total (GCT), sobre nuestra cultura profesional. Se plantean los principios básicos de la GCT y se hace una propuesta de temas a discutir y encarar como colectivo, enfocados a la mejora continua de nuestro ejercicio profesional.*

### UNA BREVE INTRODUCCION

Este trabajo intenta provocar reflexión y discusión en nuestro ámbito profesional, a partir de los resultados del relevamiento de bibliotecas encarado durante 1997 por la Asociación de Bibliotecólogos del Uruguay (ABU), cuya responsable ha sido la Lic. Gabriela Quesada, y a la luz de un tema tan en boga como la *gestión de calidad total (GCT)*.

Queremos dejar claro desde el principio que no creemos en recetas mágicas, pero sí pensamos que esta corriente de pensamiento, que se genera y desarrolla en el área de la administración, contiene elementos valiosos, que pueden ser aplicados a las unidades de información.

Podemos preguntarnos : ¿por qué este interés por la calidad, que empieza en las industrias manufactureras y luego se traslada a los servicios, hasta impregnar todo tipo de actividades?

Para expresarlo muy sintéticamente, dentro de un *nuevo patrón de competencia internacional*, con una *economía globalizada*, se pasa, de un mercado dominado por los productores, con mayor demanda que oferta, a una situación donde la oferta supera a la demanda (*inversión de la relación oferta-demanda*), donde es el consumidor el que comienza a poner las condiciones, en lugar del productor o vendedor. (Stolovich, 1995)

Acompañando este proceso, el ritmo de los cambios se ha acelerado constantemente.

Durante los últimos cincuenta años, quizás lo único constante ha sido el cambio, cada vez más rápido, acortando velozmente el ciclo de vida de productos y servicios.

---

\*Profesora Encargada de Curso de la Asignatura «Administración II» en la EUBCA. E-mail : imadrid@eubca.edu.uy



La *gestión de calidad total* apunta a lograr un cambio profundo en la cultura organizacional. «El concepto de *cultura organizacional* busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su *cultura* o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típica de determinada organización.» (Chiavenato, 1989)

«La *cultura organizacional* se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.» (Robbins, 1996)

Se pueden señalar, muy brevemente, los principios básicos de esta filosofía (hay variantes de un autor a otro, pero se intenta reflejar los puntos de coincidencia) :

#### \* **Énfasis en el cliente/usuario**

En las empresas esto implica que el centro de gravedad se desplaza, desde el productor o vendedor, hacia el cliente, que por las condiciones de la economía mundial que mencionamos antes, es quien ahora pone las reglas de juego.

Esto se corresponde, en nuestra disciplina, con el nuevo paradigma de la Bibliotecología, que ha pasado, de un énfasis muy marcado en los procesos técnicos (o en el aspecto técnico de la profesión) a poner el acento en el usuario, que es, en definitiva, nuestra razón de ser. El eje se ha desplazado, o se está desplazando (¿o debería desplazarse?), desde la institución biblioteca, y desde nosotros, bibliotecólogos, hacia el usuario.

Como decía De Gennaro, en un artículo publicado originalmente en 1983, «Necesitamos revalorar nuestros conceptos en cuanto a las necesidades reales de los usuarios y lo que necesitamos hacer para satisfacerlas.» (...) ... «redescubrir que nuestra función principal es la de atender a los usuarios, no de crear acervos. No es nuestra función principal diseñar e implantar nuevos códigos de clasificación, o catálogos en línea o redes nacionales. Como la creación de un acervo, estos son medios de dar servicio a los usuarios y no finalidades en sí mismos.» (De Gennaro, 1993)

#### \* **Mejora continua**

Esto significa un proceso sistemático e integral de mejora de procesos.

«Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.» (Hammer, 1994).

La mejora debe ser un objetivo permanente.

Como suele repetir la gente que trabaja en este tema, la calidad no es un fin, es un camino, nunca se llega.

También apunta a la prevención, no corrección de problemas o errores (buscar causas profundas en vez de «apagar incendios»).



### \* Compromiso con la calidad

La búsqueda de la calidad debe ser la motivación primaria de todos en la organización.

Priorizar la calidad sobre la cantidad, si bien la medición es importante.

Se deben medir procesos, más que resultados y graficarlos utilizando herramientas adecuadas. Además de evaluar los procesos, no los productos.

La toma de decisiones debe basarse en información, cuantitativa en la medida de lo posible. Para ello hay que partir de expresar hechos, con cifras exactas, utilizando técnicas estadísticas.

No depender de la inspección para lograr la calidad. La calidad no se inspecciona, se construye.

Acabar con la práctica de decidir las compras basándose exclusivamente en el precio; buscar una adecuada relación precio-calidad, para no sacrificar la calidad a largo plazo.

### \* Valorización y desarrollo de los recursos humanos

Lo importante en una organización son las personas : sin pecar de ingenuidad, ya que es claro que el motor de la empresa capitalista es el lucro, es interesante esta «vuelta de tuerca» de la administración, que plantea que los recursos principales de cualquier institución son los recursos humanos. En las unidades de información éste es un elemento clave.

Dentro de esta valoración del personal, aparece destacado el tema de la **capacitación**, entendida en un sentido amplio, como educación. Se resalta la importancia de invertir en la formación y perfeccionamiento permanente del personal.

En este aspecto también interesa explicar el trabajo de cada uno a partir de los objetivos generales de la organización y el lugar o la función de ese cargo en el proceso mayor, dentro del panorama general de la institución.

Deming (citado por Mackey, 1992) habla de desterrar el miedo, eliminando la práctica de buscar culpables en lugar de procesos defectuosos.

El miedo es destructivo para los individuos y las instituciones.

Es destacable lo que sostienen tanto Deming como Ishikawa (1986) : que las fallas, en un 65/80% de los casos no son responsabilidad de los funcionarios, sino de las autoridades . Dicho de otra manera, son defectuosos los procesos y no las personas.

### \* Pensamiento a largo plazo

Implica objetivos claros, lo que ahora se llama *misión* (la razón de ser de una organiza-



ción) y la *visión* (adónde se quiere llegar) para que los progresos incrementales que se logran a través de la mejora continua apunten en la dirección correcta.

También tiene que ver con mantenerse en el esfuerzo, ya que los resultados de un programa de GCT comienzan a verse en el mediano plazo, y, en general, se suele padecer de cortoplacismo o miopía, vemos sólo lo inmediato, lo cercano en el tiempo.

Las aparentes soluciones a corto plazo, pueden implicar problemas mayores en el mediano y largo plazo.

### \* Gestión participativa

Frente a la tradicional división del trabajo vertical entre aquellos que piensan y deciden y aquellos que ejecutan, la GCT plantea que todos tienen algo que aportar, en cuanto a ideas, sugerencias, participación en la toma de decisiones, autocontrol y autoevaluación, etc.

*«La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio» (...) «La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de **construir organizaciones** donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender» (Senge, 1992)*

### NUESTRA «CULTURA PROFESIONAL»

Frente a todo esto, quizás sea el momento de preguntarnos si estamos a la altura de esos cambios que han ocurrido y siguen ocurriendo en nuestra comunidad y en el mundo. O sí, en realidad, aún nos enfrentamos a los desafíos de estos tiempos (pos)modernos, con una mentalidad y con una actitud del pasado : armar una colección, procesarla, ofrecer servicios (tradicionales en su mayoría) y esperar que nuestros usuarios los demanden.

El desarrollo de las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones ha impactado fuertemente a toda la sociedad, y a nuestra profesión en particular.

Pero no podemos creer - con cierto candor - que hemos modificado nuestra postura por el solo hecho de estar usando computadoras y acceder a bases de datos y a redes : se trata de herramientas poderosas, pero herramientas al fin. Además entrañan un riesgo potencial : la mera automatización de un proceso - sin revisar primero el proceso en sí mismo y sin un aprovechamiento creativo de la informática - puede servir para perpetuar e incluso sacralizar procedimientos ineficaces o innecesarios. (Hammer, 1994)





Las herramientas deben acompañar y potenciar un proceso de cambio más profundo, empezando por la actitud ante nuestros usuarios - a quienes creemos conocer y satisfacer - y por la evaluación de la utilidad de los servicios y productos que les estamos brindando.

Las bibliotecas como instituciones y nosotros como profesionales, hemos estado, y en gran medida todavía estamos, centrados en la institución biblioteca y en nuestras prácticas profesionales, con una actitud «reactiva» (Páez Urdaneta, 1991), tratando de que los usuarios se adapten a ello. En lugar de centrarnos en el usuario, en sus demandas, sus expectativas y sus necesidades, con una actitud «proactiva».

Esta nueva postura, esta nueva actitud, se nos reclama desde varios frentes: desde la filosofía moderna del marketing (orientación hacia el usuario y no centrado en el producto/servicio ni en la institución proveedora del mismo, es decir, investigar las necesidades del «mercado» usuario para, a partir de allí diseñar productos y servicios y no al revés), y desde esta concepción de la gestión de calidad total aplicada a las unidades de información.

Pero también desde un ámbito propio de la ciencia de la información, (aunque interdisciplinario) : los estudios de usuarios.

Es hora de tratar de poner en el centro de la escena al usuario, que, en definitiva, es nuestra razón de ser.

Frecuentemente nos quejamos de la imagen que de nosotros tiene la sociedad en general ( y a veces, también las autoridades de quienes dependemos). Pero a veces somos nosotros mismos quienes no nos percibimos fundamentalmente como profesionales, sino como funcionarios.

Sin embargo, creemos que muchos colegas están llevando adelante la filosofía y los principios de la calidad total y la mejora continua, sin saber que eso tiene un nombre: simplemente siguen su vocación y llevan a la práctica profundas convicciones con respecto a lo que debe ser el ejercicio profesional.

En realidad, conviven en la contradicción los dos modelos de actitud, con todas las variantes intermedias, a veces incluso dentro de la misma institución.

Aquí quisiéramos plantear, como hipótesis de trabajo, como tema de reflexión, la posibilidad de extrapolar el concepto de *cultura organizacional*, y pensar en una *cultura profesional*, la de nuestra profesión. Es decir, más allá de los contenidos, las creencias y los valores compartidos, todo aquello constituye el sustrato y le da un sentido a nuestro ejercicio profesional. Que, por supuesto, se ve fuertemente impregnado por la cultura de la organización en la cual trabajamos. Pero también sabemos que dentro de una cultura frecuentemente existen *subculturas* (podría ser un buen ejemplo de subcultura el de la unidad de información dentro de una institución).

El gran desafío entonces, es el de fortalecer o modificar en los aspectos y/o casos en





que sea necesario hacerlo eso que nos hemos atrevido a llamar una *cultura profesional*.

Que pareciera presentar algunos puntos débiles en lo que tiene que ver con el trabajo en equipo, con la colaboración en la resolución de problemas comunes, con compartir recursos escasos, y con permitir el flujo de información sobre nosotros mismos.

Las redes, por tomar un caso, no son en lo fundamental una cuestión de recursos informáticos, sino de voluntad de cooperación. Por supuesto, no podemos ni debemos plantearnos diseñar e implementar un procedimiento manual allí donde es factible utilizar procedimientos automatizados, pero lo esencial pasa por una decisión, por un compromiso serio de cooperación.

Un importante obstáculo a vencer es el escepticismo, el desaliento, transformando los círculos viciosos (como no me dan recursos no puedo hacer, como no muestro resultados, no me dan recursos y así sucesivamente) en círculos «virtuosos» (como hago y muestro resultados, obtengo recursos y puedo hacer más y mejor, y así sucesivamente).

Es muy natural la tendencia a buscar afuera los culpables de la situación en la que nos encontramos. Esto puede ser real, pero en general el «afuera» no podemos modificarlo nosotros. Pero sí podemos empezar a mirar hacia adentro, concentrándonos en lo que depende de nosotros y que por lo tanto, sí podemos cambiar.

O, como dice Peter Senge (1992), se trata de *«un cambio de perspectiva : en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor «externo» causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente (learning organization) es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.»*

También podemos comenzar a pensar que, así como los estados de ánimo negativos son contagiosos, el entusiasmo y el compromiso con los usuarios y con la calidad puede ser una especie de «virus» que se propague.


En síntesis, pensamos que la apuesta a la calidad y el énfasis en las necesidades del usuario, son vitales para sobrevivir, nosotros como profesionales, y las bibliotecas como instituciones.

## **A MODO DE PROPUESTA**

La pregunta que queremos plantear en este trabajo, es la siguiente :

¿Cómo podemos empezar a aplicar los principios de la calidad total, aunque la institución de la cual dependemos no esté embarcada en un programa de este tipo e, incluso, sin necesariamente solicitarle recursos adicionales?

Quizás, en algunos casos, sea viable (incluso deseable) presentar un proyecto adecuadamente fundamentado y obtenerlos, pero lo que aparece como más factible es la posibilidad de obtener tales recursos cuando mostremos resultados.



---

Cuando se encara formalmente un programa de *gestión de calidad total*, lo que suele encontrarse es la figura de una *asesora* (casi siempre externa), sea una persona o un equipo, animado siempre por una cierta «mística».

Pero, más allá de la implantación de un programa formal de GCT, creemos que hay algunos aspectos sobre los cuales, como colectivo tendríamos que empezar a reflexionar y discutir, tratando de buscar las modalidades más adecuadas.

#### \* Capacitación

Este es un punto que no parece discutible : la educación permanente, en el mundo actual es una condición ineludible para mantenerse en carrera.

Aquí incluimos, además de las instancias formales como la asistencia a cursos, congresos, seminarios, etc., la realización de pasantías y demás, el autoestudio, la lectura, que lamentablemente, no agrega renglones a ningún curriculum, pero sigue siendo un aliado valioso.

La propuesta es agregar a los temas profesionales específicos, el de la calidad total.

#### \* Círculos de calidad

Como «aporte original», hemos pensado, con la Lic. Gabriela Quesada, desde los cursos que compartimos, y a partir del estudio y profundización en estos temas, en la posibilidad de retomar el espíritu original de los *círculos de calidad*, como grupos de estudio para la solución de problemas concretos y compartidos, trascendiendo incluso las barreras interorganizacionales (en este caso, serían equipos interinstitucionales)

Podrían armarse grupos de bibliotecólogos que tengan que afrontar situaciones similares: por ejemplo, el desarrollo de un tesoro en un área temática específica compartida, no cubierta adecuadamente con los vocabularios controlados existentes. En ese caso, utilizando las técnicas de abordaje de problemas propias de la gestión de calidad total, relevarían datos y bibliografía, con el objetivo de alcanzar una solución a una carencia identificada y compartida.

#### \* Evaluación

Como en todo proceso de cambio, lo primero es el diagnóstico. Que también puede (y debería) ser autodiagnóstico.

Estamos hablando de evaluación institucional, no evaluación del desempeño individual. Es decir, comparar los resultados obtenidos con los objetivos fijados.

Sostenemos firmemente que debemos ser capaces de una autoevaluación; si no la hacemos nosotros, la harán desde afuera, con todos los riesgos que ello implica.

En este sentido, el Modelo de Mejora Continua del Comité Nacional de Calidad, es una herramienta de evaluación institucional para cualquier tipo de organización.





En unidades de información, creemos que debemos desarrollar nuestros propios métodos e indicadores, aplicando elementos que ya conocemos. Hay una gran cantidad de bibliografía que se ocupa de evaluación en nuestra disciplina: de colecciones, de uso de catálogos, de bases de datos, de circulación de documentos, disponibilidad, accesibilidad, del servicio de referencia, de la recuperación de la información, de los procesos técnicos, de la satisfacción del usuario, de los productos ofrecidos, etc. No se trata tampoco de imitar modelos correspondientes a otras realidades, por eso insistimos en la necesidad de generar indicadores y metodologías adecuados.

#### \* Benchmarking

«En su esencia, referenciar significa buscar compañías que estén haciendo algo en forma óptima y averiguar cómo lo hacen para emular con ellas» (Hammer, 1994) sin limitarse a las organizaciones que se dedican a la misma actividad.

«Si el equipo decide referenciar, debe hacerlo tomando como puntos de referencia a los mejores del mundo, no a los mejores de su industria.» (Hammer, 1994)

El principio del benchmarking es aprender de los mejores. Como dice Boxwell (1995), es «... proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros - aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo.»

La definición de Camp (citado por Ferne, 1993) es «la búsqueda de las mejores prácticas en la industria que conduzcan a un comportamiento superior» y, más formalmente, «proceso continuo para medir los productos, servicios y prácticas contra los competidores más relevantes o aquellas compañías que sean reconocidas como líderes en la industria.»

Es, por lo menos en nuestro campo, en que no competimos por clientes ni por cuotas de mercado, una actividad claramente cooperativa.

Pero, para poder identificar a los mejores en determinada actividad, es imprescindible saber quiénes somos y qué estamos haciendo. Y, en nuestro terreno profesional, es donde comienzan las carencias (de información, irónicamente).

En este sentido, pensamos que el relevamiento de bibliotecas encarado por la Asociación de Bibliotecólogos del Uruguay y elaborado por la Lic. Gabriela Quesada, y las Jornadas organizadas para dar a conocer sus resultados, son o deberían ser apenas el primer paso de un camino, que involucre cada vez a más gente, que nos comprometa en un esfuerzo que nos permita crecer a todos.

¿De qué manera? Por ejemplo : ampliando el relevamiento y dándole un carácter permanente; celebrando congresos, jornadas o encuentros anuales de bibliotecólogos y estudiantes de bibliotecología; utilizando las posibilidades de publicación de artículos que ofrece la EUBCA a través de la revista *Informatio*, etc.



### \* Estudios de usuarios

Se trata de conocer a nuestros usuarios, sus necesidades de información y su comportamiento frente a la misma.

En nuestro medio, afortunadamente, ya existe una trayectoria de estudio e investigación: hay colegas (Lic. Cristina Pérez, Lic. Martha Sabelli) que se han especializado en el tema, que investigan, que han producido resultados a nivel local, regional e internacional, y que han guiado y guían proyectos de investigación.

Esto no quiere decir que todos tengamos que ponernos a hacer estudios de usuarios. Sí quiere decir que, mínimamente, debemos estar concientes de la importancia del tema, y tratar de conocer los resultados de los estudios que se han hecho en nuestro medio, y, en los casos que lo ameriten, tratar de encarar esfuerzos cooperativos, de estimular a grupos de estudiantes para que tomen el tema, presentar proyectos, etc.

### \* Función de difusión y promoción del tema desde la U.I.

A pesar de no aparecer en la literatura consultada, nos parece que no es un papel menor el que nos toca jugar en este aspecto, dentro de la institución a la cual pertenecemos a fin de dar a conocer y difundir este tema.

En fin, éste es apenas un punteo, a modo de disparador, de algunas actividades que nos podemos plantear.

Pueden aparecer, y ojalá que aparezcan, en la discusión y el intercambio de ideas, otros aspectos a considerar, a pensar entre todos.

Volvemos a insistir en que no creemos que existan recetas mágicas ni modelos aplicables a cualquier institución y/o situación.

Quisiéramos terminar con unas palabras que fueron escritas en otro momento, en otro lugar y en otro contexto, pero que parecen válidas en relación con este tema:

«Cuando hay tanto por hacer, cada emprendimiento es valioso, y quizás la forma de vencer nuestro desaliento sea empezar por lo pequeño y lo sencillo, para ir adquiriendo confianza en nuestras propias fuerzas y capacidades, y poder así seguir andando el camino, sin resignarnos a vivir en estado de crisis.» (Madrid, 1989)

### BIBLIOGRAFIA CITADA

BOXWELL, Robert J. (1995). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid, McGraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto (1989). Introducción a la teoría general de la administración. 3. ed. México, McGraw-Hill

DE GENNARO, Richard (1993). Bibliotecas, la tecnología y el mercado de la información.



México, Grupo Editorial Iberoamérica

FERNE, Allan (1993). Benchmarking: practical aspects for information professionals. *Special Libraries* (summer) : 123-130

HAMMER, M; CHAMPY, J. (1994). Reingeniería. Bogotá, Norma

ISHIKAWA, Kaoru (1986). ¿Qué es el control total de calidad? : la modalidad japonesa. Bogotá, Norma

MACKEY, T.; MACKEY, K. (1992). Think quality! *Library Journal*, 117 : 57-61

MADRID, Isabel (1989). Investigación y bibliotecología : una relación conflictiva. Trabajo presentado al Seminario I de la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Departamento de Bibliotecología y Documentación

PÁEZ URDANETA, Iraset (1991). Pautas para la investigación de los usuarios y los servicios (II). *Infolac*, v.4, n. 4 (oct./dic.) : p. 2-5

ROBBINS, Stephen P. (1996). Comportamiento organizacional. 7. de. México, Prentice-Hall Hispanoamericana

STOLOVICH, Luis; LESCANO, Graciela; MORALES, Silvia (1995). Calidad total : ¿maquillaje o transformación real?. Montevideo, CIEDUR; FESUR

SENGE, Peter M. (1992). La quinta disciplina. Barcelona, Granica