



Calidad de gestión en las unidades de información de la Universidad del Zulia: paradigma de innovación en la sociedad del conocimiento

Quality Management in the Information Units at the University of Zulia: Paradigm of Innovation in the Knowledge Society

Norcka Fernández* y Eglá Ortega**

Resumen

Idealmente se le ha llamado sociedad de la información y del conocimiento aquella con pleno acceso y capacidad de utilización de la información para el desarrollo individual y colectivo de los ciudadanos. Desde el siglo XIX las unidades de información (UI) han trabajado a favor del acceso público del conocimiento con base en lo teórico y lo práctico de ahí que en su historia se encuentren aportaciones y respuestas concretas a retos informativos y sociales, sobre todo en momen-

Recibido: Octubre 2007 • Aceptado: Enero 2008

- * Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente Titular a Dedicación Exclusiva de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia. Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. LUZ. PPI. E-mail: norkalibertad@gmail.com
- ** Master en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Docente Titular a Dedicación Exclusiva de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia. Investigadora adscrita al Centro de Investigación de la Comunicación y la Información (CICI. De la Universidad del Zulia y al Centro de Estudios Históricos. LUZ. PPI. E-mail: eglortega@gmail.com
- *** Master en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Docente Titular a Dedicación Exclusiva de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia. Investigadora adscrita al Centro de Investigación de la Comunicación y la Información (CICI. De la Universidad del Zulia y al Centro de Estudios Históricos. LUZ. PPI. E-mail: eglortega@gmail.com

tos tan cruciales cuando el uso de la información-conocimiento que demanda la sociedad actual, ha pasado a ser un insumo indispensable para su desarrollo, lo que ha conllevado a las **UI** a incorporar paulatinamente el concepto de calidad. Sin embargo la filosofía que preside la obtención de calidad, no se basa en la premisa de la simple mejora de los productos y servicios ofrecidos en las mismas, sino en la adecuación de éstos a las necesidades del usuario. A tal efecto el propósito de esta investigación fue determinar el grado de aplicación de la técnica gerencial **calidad total (CT)** en la gestión de las unidades de información (bibliotecas y archivos) de la Universidad del Zulia con la finalidad de indagar la problemática gerencial que puedan presentar estos servicios. Para ello se realizó una investigación documental basada en la revisión bibliográfica de contenidos de orden teórico en los cuales se reflejan las posiciones coincidentes y contradictorias de los enfoques o tendencias analizadas, así como en el estudio de los planes estratégicos de los sistemas de información de la Universidad del Zulia (SAILUZ y SERBILUZ). Los resultados evidenciaron que la **CT** es aplicada en las **UI** y que es utilizada en un promedio alto a nivel teórico, sin embargo, se encontraron debilidades en su rendimiento. Se concluye que la utilización de la **CT** orienta el proceso de toma de decisiones, ayuda a la integración y cooperación de los individuos y fomenta el trabajo en equipo.

Palabras clave: Calidad total, bibliotecas, archivos, gestión de información, evaluación.

Abstract

Ideally, it has been called the information and knowledge society, which has full access and capacity to use information for the individual and collective development of citizens. Since the XIXth century, information units (**IU**) have worked in favor of public access to knowledge with both theoretical and practical bases; therefore, contributions and concrete answers to informative and social challenges are found in its history, especially at crucial moments when the use of information-knowledge that current society demands has become an indispensable ingredient for its development, leading the **IU** to gradually incorporate the quality concept. However, the philosophy that presides over achieving quality is not based on the premise of a simple improvement in products and services offered, but on their adaptation to the users' needs. The purpose of this study was to determine to what degree the **total quality (TQ)** management technique is applied to managing information units (libraries and archives) at the University of Zulia, in order to discover management problems that these services might present. To achieve this, a documentary investigation was made based on a bibliographic review of contents of a theoretical order, which reflected coinciding and contradictory positions in the approaches or tendencies analyzed, as well as in the study of strategic plans for the information systems at the University of Zulia (SAILUZ and SERBILUZ). Results showed that **TQ** is applied in the **IU** and is used on a high average at a theoretical level;

however, weaknesses were found in its performance. Conclusions were that using TQ guides the decision-making process, helps with the integration and cooperation of individuals and foment teamwork.

Key words: Total quality, libraries, archives, information management, evaluation.

Introducción

¿Vivimos en una época de cambios o un cambio de época? ¿Cómo caracterizar a las profundas transformaciones que vienen con la acelerada introducción en la sociedad de la inteligencia artificial y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)? ¿Se trata de una nueva etapa de la sociedad industrial o estamos entrando en una nueva era? “Aldea global”, “era tecnocrónica”, “sociedad postindustrial”, “era -o sociedad- de la información” y “sociedad del conocimiento” son algunos de los términos que se han acuñado en el intento por identificar y entender el alcance de estos cambios (Burch, S. (2005)

Los antecedentes del término sociedad del conocimiento datan de décadas anteriores. En 1973, el sociólogo estadounidense Daniel Bell introdujo la noción de la “sociedad de la información” en su libro *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, donde formula que el eje principal de ésta será el conocimiento teórico y advierte que los servicios basados en el conocimiento habrán de convertirse en la estructura central de la nueva economía y de una sociedad apuntalada en la información, donde las ideologías resultarán sobrando. Castell (1999) plantea que *se trata de una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, en la generación del conocimiento y en las tecnologías de la información.*

En la sociedad actual el cambio, el conocimiento y el consenso son términos que están presentes en cualquier análisis político, económico, social, científico, tecnológico o cultural. El cambio es un fenómeno constante en la evolución del ser humano, pero sus implicaciones ahora son totalmente nuevas, hoy día, es mucho más rápido y más global.

Por otra parte el conocimiento cobra vigencia y expansión. Se habla de sociedad del conocimiento y de aprendizaje organizacional como las expresiones definidoras del desenvolvimiento contemporáneo. No hay algún logro ni se plantea algún desafío que no se enmarque dentro de la naturaleza del conocimiento (Portillo y Ortega, 2004).

Tapscott (1997) y Toffler (1999) sostienen que las sociedades se desmasifican y confrontan una nueva revolución basada en el conocimiento donde las relaciones económicas y el desarrollo industrial estarán sustentados en la transformación sin fronteras del mismo. Para sobrevivir a esta nueva realidad cada organización debe diseñar sus propias estructuras basadas en el consenso, la flexibilidad, la permeabilidad a los cambios y el flujo permanente de información y conocimiento.

Por ello, las técnicas gerenciales y su relación con la gestión para el cambio, especialmente de gerentes y líderes organizacionales, han sido el centro de la literatura reciente en el campo de la administración. Robbins (1998), ha sugerido que administrarlo es un reto al cual se enfrenta toda organización. Qué tan bien o mal se administre, significará inevitablemente la diferencia entre la victoria y la derrota en un nuevo contexto social ultra competitivo. Aquellos gerentes que sean capaces de explotarlo serán aptos para capitalizar las oportunidades ilimitadas que la innovación crea.

En este contexto la técnica gerencial denominada **calidad total (CT)** ha sido utilizada para renovar la gestión en organizaciones de productos o servicios. El mejoramiento y la innovación son imprescindibles si una organización aspira ocupar una posición competitiva en un futuro. Al respecto, la gestión de calidad apoya a dicha organización, donde todos sus miembros operan con interés hacia el progreso continuo y hacia la satisfacción total de sus usuarios y clientes. La gestión de **CT** comprende un conjunto de enfoques que están orientados a lograr la participación de las personas, con el objetivo de perfeccionarse en forma permanente. Esta participación es necesaria para lograr el cambio de las organizaciones.

Al respecto, Gitlow (1991), plantea que las técnicas gerenciales como la **CT**, son una ayuda para obtener la integración y cooperación de los individuos, pues fomentan el trabajo en grupo, la comunicación, la solución en común de los problemas, la confianza, la seguridad y un mejoramiento interminable. Con base en lo anteriormente planteado, las organizaciones deben someterse a un proceso de cambio permanente en todos sus aspectos y éste debe estar asociado a dos elementos: *procesos y personas*.

Esta investigación plantea que las técnicas gerenciales como la **CT** puede ser la fuente primaria para orientar el proceso de toma de decisiones y de otras acciones dentro de la organización. Por este motivo, el conocimiento de la misma establece las bases para una mejor comprensión y entendimiento de la organización y sus prácticas gerenciales.

Lo anteriormente planteado conduce a realizar un estudio para determinar el grado de aplicación de la técnica **CT** en la gestión del Sistema de Servicios Bibliotecarios y de Información de la Universidad del Zulia (SERBILUZ) y del Sistema de Archivo e Información de la Universidad del Zulia (SAILUZ), con la finalidad de indagar la problemática gerencial que puedan presentar ambos sistemas y así recomendar alternativas viables que permitan alcanzar el cambio técnico y organizacional en los mismos. Lo anteriormente señalado constituye el propósito de la investigación

1. El paradigma en la organización

En el ambiente organizacional se ha presentado, casi siempre resistencia al cambio por varias razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica e interferencia con los planes existentes. Con frecuencia, los paradigmas son la causa de esta resistencia inconsciente. Esto se debe según Barker (1995) a que las

organizaciones son bosques de paradigmas grandes o pequeños, destacándose los paradigmas gerenciales. Si una nueva propuesta choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural.

De esa manera, los paradigmas establecen expectativas cuando la realidad no se adhiere a las reglas en una circunstancia dada y se tiene dificultad para entenderla. En acontecimientos así, un cambio de paradigma permitirá el progreso, pues cuando se reemplaza, se modifica también la percepción y la capacidad para evaluar la nueva información.

Los supuestos y las actitudes se hallan entre los componentes más importantes de los paradigmas. Al respecto, Ponjuán (1998), establece que estas son creencias subconscientes que filtran la percepción, por ello constituyen las reglas y modelos escritos o no, que establecen o definen límites e indican la forma de comportarse dentro la institución.

La teoría organizacional actual, ha pretendido establecer paradigmas, teniendo en cuenta nuevas fronteras y nuevas formas de funcionamiento. Asimismo, ha intentado elevar la productividad enfocándose en el mercado para tratar de incrementar la calidad y disminuir los costos. Dentro de esta teoría, Hodgetts, Luthans y Lee (1994), identifican tres paradigmas de organizaciones: los de calidad total, los orientados al aprendizaje y los de clase mundial.

Los paradigmas gerenciales en particular, reciben la influencia de supuestos organizacionales; entre los cuales se encuentran según Morris y Brandon, (1994) los siguientes:

1. El trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo.
2. Los buenos gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando.
3. Las tareas deben diseñarse sin tomar en cuenta a los individuos.
4. El organigrama es la representación real de la organización.
5. La cultura corporativa existe, pero no es importante.
6. Cada producto o servicio debe producir utilidades.

Con base en lo señalado por Morris y Brandon (1994), surge la interrogante: ¿Éstos y otros supuestos organizacionales son válidos en la actualidad? Si no lo son ¿constituyen problemas o impedimentos serios para alcanzar el éxito? Responder estas incógnitas no es fácil; sin embargo, no es posible generalizar, dado que en la mayoría de los casos, los supuestos se mantienen o se descartan; aunque en los esfuerzos de planeación su identificación y confirmación, son muy valiosos, ya que aquel supuesto que no se compruebe, puede ser la causa del fracaso de todo el plan.

Kuhn, citado por Valdez (1998), afirma que los paradigmas son un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo que comparten todos los que tienen una relación directa con esa ciencia o disciplina. Es decir, son marcos de pensamiento que permiten explicar y entender ciertos aspectos de la realidad.

De lo anteriormente planteado, se deduce que los paradigmas provocan que las actividades se realicen bajo ciertas condiciones preestablecidas, aún cuando éstas no sean explícitas, son entendidas y compartidas por todos sus integrantes. Muchas veces, las organizaciones trabajan con paradigmas que dominan el modo de ejecución y el comportamiento de esa entidad y se ha incorporado a la cultura de la misma, bajo la concepción de conocimientos gerenciales tradicionales.

Un cambio de paradigma comienza a gestarse ante determinadas fuerzas internas y externas. La creación de uno novedoso genera un proceso de nuevos datos e informaciones y, por ende, de un naciente conocimiento. De allí, que Wiig, citado por Morales, Marrero y Agüero (1999: 47), señala que “la gerencia del conocimiento no es otra cosa que la aplicación de técnicas gerenciales para interrelacionar los procesos, la infraestructura y el recurso humano, utilizando herramientas de información con el fin de maximizar el valor”. Por consiguiente, la sociedad de la información es el resultado de nuevos paradigmas y provoca un conjunto significativo de enfoques en el ámbito de las organizaciones.

Las instituciones que trabajan bajo un modelo de gerencia tradicional que domina el modo de ejecución y comportamiento de la misma al aplicar técnicas propias de la gerencia moderna, rompen los paradigmas abordando tres elementos básicos, llamados por Hanmer y Champy (1995), las tres C: clientes, competencia y cambio.

Al respecto, Ponjuán (1998), muy acertadamente afirma que el cambio implica desprender y aprender rápidamente, éste ocurre sistemáticamente y su tratamiento es integral, por tanto, la relación parte-todo y la de causa-afecto, se produce en forma permanente. Asimismo, señala que existen un conjunto de factores que lo aceleran; entre ellos: la innovación tecnológica, la información y el conocimiento; la comprensión y el aprendizaje; el ambiente organizacional interno (una adecuada conducción gerencial y aplicación de técnicas gerenciales apropiadas) y el ambiente externo de la organización.

Por otra parte, Rico (1998: 200), manifiesta que el cambio existe desde “el primer instante de vida y se manifiesta en todas las partes de la organización, en los ámbitos internos y externos; transformaciones con las cuales conviene convivir, no sólo adaptándose, sino también, influyendo al medio para que los cambios se sucedan”.

En esencia, la gestión moderna está orientada a producir o brindar servicios que respondan a las necesidades de las personas y, particularmente, a sus clientes o usuarios. Ahora bien, si los administradores quieren organizaciones ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables, ¿por qué se observa que algunas lucen pesadas, torpes, rígidas, no competitivas y lentas? La explicación pudiera estar en cómo hacen el trabajo y por qué lo hacen así, y en la aplicación o no de técnicas gerenciales en la gestión de la organización. De acuerdo con esto, surge una interrogante: ¿podría ser éste el caso de los servicios de bibliotecas y archivos universitarios?

De acuerdo con lo planteado anteriormente, puede señalarse que uno de los métodos a utilizar por los gerentes de hoy para propiciar el cambio, estaría orientado hacia la aplicación de la técnica gerencial **CT** en el proceso de gestión de sus organizaciones. En ese sentido, las técnicas gerenciales son los métodos sistemáticos-analíticos utilizados por los gerentes para tomar decisiones, mejorar la eficiencia y la efectividad y, sobre todo, dirigir las dos actividades claves de la gerencia: planeación y control (Armstrong, 1991).

De allí que esta técnica gerencial -calidad total- constituyen la base para mejorar el rendimiento a escala directiva. Sus fundamentos son sistemáticos, analíticos y, en muchos casos, cuantitativos. Su valor es innegable, pero hay que tener cierta previsión al momento de aplicarlas, a saber: contar con personal experto en el área, tecnología adecuada y eficaz manejo de la información.

Las técnicas gerenciales le permiten a los gerentes a tomar mejores decisiones, las cuales pueden darse en todos los niveles de la organización. La aplicación de éstas viene a constituir un punto de apoyo importante para el cambio en los procesos, en los servicios y, en síntesis, en los modelos o paradigmas tradicionales. En el ámbito organizacional, la mayoría de las instituciones reconoce el valor de los activos de información. Comprenden que para asegurar el futuro, éstos deben recibir el mismo nivel de atención que cualquier otro recurso de la organización.

Al respecto, Fuenmayor (1995), afirma que la universidad como organización social en cualquier lugar del mundo, se ha comportado como entidad que comparte elementos comunes con las demás organizaciones. Como todas ellas, acepta la definición de sistema social abierto, el cual incorpora recursos de su entorno, procesa sus recursos de una cierta manera, y los devuelve convertidos en un determinado producto; reincorpora luego nuevos recursos para reenergizarse y mantenerse en el tiempo, características éstas que la convierten en una organización formal y compleja, integrada por personas que desempeñan diferentes roles, que se rigen por normas establecidas por la organización y que comparten un conjunto más o menos uniforme de valores.

Así, la universidad tiene una misión y unos objetivos que cumplir, los cuales se observan ambiguos y problemáticos, en el sentido que se prestan a múltiples interpretaciones por parte de quienes dentro de ella ocupan diferentes posiciones intelectuales, doctrinarias o ideológicas. De esa manera, la forma como históricamente se han configurado el conocimiento, las áreas de especialización, las disciplinas, las profesiones, entre otras, determinan en gran medida la organización que adoptan los profesionales que están al servicio de la universidad, facultades, escuelas, departamentos, institutos de investigación, programas de postgrado y unidades de información.

Ahora bien, se considera que la universidad, por el potencial científico y tecnológico que concentra en su seno y por los cuantiosos recursos económicos que la sociedad invierte en su creación, desarrollo y sostenimiento de las diferentes instituciones que la integran, está llamada a brindar un decisivo aporte a la sociedad en el momento donde los países enfrentan un escenario mundial caracterizado por la multipli-

cidad y velocidad de los cambios, todo lo cual demanda un reordenamiento de las prioridades y metas nacionales y la reestructuración de muchas de sus instituciones y de las formas de administrarlas, como medida de supervivencia.

Sin embargo, Picón (1994), considera que los modelos tradicionales de administración seguidos por las organizaciones universitarias, están presentando deficiencias para adaptarse a entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes. Igualmente, afirma que se necesita evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles, capaces de asimilar los nuevos cambios organizacionales y hacer más competitivas las universidades.

En general, los modelos de administración se basan en una estructura piramidal que sugiere la forma más natural de administrar una empresa. El plan básico de la pirámide como estructura es la jerarquía y es precisamente la que evita que la organización pueda reaccionar rápidamente a los nuevos paradigmas. Entre las principales características de la estructura piramidal universitaria, se encuentran decisiones centralmente planificadas; existencia en gran cantidad de niveles jerárquicos, siguiendo la regla a mayor nivel mayor estatus y poder; la organización está dividida por áreas o departamentos perfectamente establecidos y delimitados; la misma estructura provoca luchas por el control de la información; las reglas y políticas son rígidas e inflexibles; el control oficial de la información se ubica en el nivel superior de la organización.

Dada las tres funciones de la Universidad del Zulia: docencia, investigación y extensión el manejo efectivo de la información es prioritario, por ello el sector universitario es uno de los más preocupados por el manejo efectivo de la información. Sin embargo, Cambar (1998), plantea que la crisis presupuestaria que afecta no sólo a las universidades, sino a todos los entes que conforman la sociedad venezolana, ha ocasionado serios problemas relacionados con la eficacia y optimización de los servicios de información.

Por esa razón, la utilización de la técnica gerencia CT en el área de información puede constituir una vía o una alternativa susceptible de provocar las transformaciones necesarias en la cultura del hacer, con su influencia en el pensamiento y hábitos de este sector. De hecho, ya se enfrentan nuevas formas de servicio, nuevos usuarios y el dominio de herramientas de trabajo diferente.

2. Las Unidades de Información en el contexto de la sociedad del conocimiento

Los términos de sociedad de la información, sociedad post-industrial, sociedad digital, sociedad post-capitalista o sociedad del conocimiento tratan de definir, con distintos matices, los nuevos modos de vida y de trabajo en los que la información y los servicios desplazan a la transformación de materias primas, característica esencial de la sociedad industrial. La sociedad de la información se presenta como una revolución basada en la *información*, la cual es sí misma expresión del *conocimiento humano* (Bangemann, 1994).

Drucker (1993) acuña el término sociedad post-capitalista para describir ese nuevo modelo social en el que el recurso económico básico, ya no es el capital ni los recursos naturales ni la mano de obra, *es y será el saber*. En este modelo económico y social asumido por la sociedad, las *tecnologías de información* adquieren un rol determinante (Ramos, 1995). Éstas a su vez producirán cambios en las nuevas formas de apropiación y circulación del conocimiento.

Actualmente, son diversos los factores que influyen en el desarrollo de las **UI** en la mayor parte de los países. Las innovaciones tecnológicas de la información y de telecomunicaciones, el reciente orden económico y las formas de cooperación, las tendencias interdisciplinarias, los nuevos modelos educativos como el de la educación a distancia, las políticas de derecho de autor, así como la industria de la información han generado un nuevo concepto de servicios y formas documentales. Aunado a las necesidades y características del usuario, quien cada vez mezcla más las tecnologías a sus medios de comunicación y a su trabajo.

En una sociedad, donde el conocimiento se considera la primera de las materias primas, las **UI** -nichos, donde confluyen las corrientes del conocimiento universal-, se verán reforzadas no anuladas, siempre que sepan seguir el ritmo de crecimiento y modernización que la sociedad les exige.

A tales fines, Gorman (1998) plantea algunos cambios y tendencias importantes en las bibliotecas y la bibliotecología en la sociedad del conocimiento, a saber: énfasis en el servicio al cliente en una forma proactiva, en vez de un enfoque centrado en la organización, mantenimiento, preservación y conservación de documentos; inclusión de una gran variedad de recursos en diferentes formatos -impresos, audiovisuales, electrónicos- disponibles, no sólo in-situ, sino a través de las redes de información y conocimiento; incorporación de nuevas tecnologías en todas las actividades para formar bibliotecas virtuales; formación de redes que permitan la cooperación e intercambio con otras unidades de información en el ámbito regional, nacional e internacional y el uso de sofisticadas tecnoestructuras para atender las crecientes demandas de los usuarios/clientes en un entorno donde los presupuestos son más limitados con el agravante de tener menos apoyo financiero del sector público.

Es indudable que la desbordante generación de información que experimenta la llamada cibernsiedad, impulsada por las nuevas tecnologías, les plantea a las **UI** nuevos retos y condiciones de competencia, en un mercado cada vez más exigente y cambiante. Se impone entonces la búsqueda de estrategias, así como el dominio de las producciones, operaciones y procesos que permitan una mayor flexibilidad ante el cambio. Un aspecto crucial en este sentido es el desarrollo y la instrumentación de los sistemas de calidad, estos contribuyen a mejorar los servicios o productos, al tomar en consideración el contexto ambiental, así como las necesidades reales y potenciales de los usuarios y clientes. La calidad es la base de las nuevas proyecciones dentro de las organizaciones.

Sin embargo, Páez (1990), considera que en el ámbito de las UI se observa que las transformaciones no han seguido el mismo ritmo que en otras esferas; pues paradójicamente, mientras, por una parte, se transita hacia la globalización, por la otra, los sectores estratégicos no perciben la información como un recurso competitivo, con ventajas reales y potenciales para aquellos que la posean y la utilicen en la transformación de su entorno social y económico.

Este escenario requiere un comportamiento diferente del bibliotecólogo o documentalista en cuanto a que debería implementar acciones que optimicen la calidad de gestión a través de la aplicación de técnicas gerenciales que conduzcan al desarrollo de las UI. De acuerdo con lo expuesto y ante la necesidad de buscar solución a la problemática planteada, se formula la siguiente interrogante: ¿Contribuirá la técnica gerencial calidad total al mejoramiento de la gestión de los servicios de bibliotecas y archivos de la Universidad del Zulia?

3. Calidad total. Fundamentos de la calidad:

Deming (1990) estudia la calidad y el mejoramiento constante de los procesos y servicios con la finalidad de optimizar la eficacia y eficiencia de la organización. La filosofía de calidad expresada claramente por Deming, se fundamenta en los siguientes pasos:

1. Calidad mejorada: significa disminución de costos debido a que hay menos reelaboración, pocos errores, menores retrasos y mejor uso del tiempo y materiales.
2. Como resultado, mejora la productividad.
3. La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
4. Incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.
5. Por tanto, la organización genera más empleos.

En esencia, para Deming es importante que la organización posea un plan estratégico definido sobre su dirección y la manera como va a lograrlo, plantea que la gerencia debe adoptar una filosofía donde los errores, defectos y materiales de deficiente calidad no son aceptados y deben eliminarse. La calidad de la supervisión debe mejorar al conceder más tiempo para que los supervisores trabajen con los empleados y les proporcionen la instrucción adecuada para realizar su desempeño laboral. Además, la gerencia debe crear un ambiente donde los empleados no teman informar sobre los problemas y recomendar innovaciones. El autor también indica que los estándares de trabajo deben estar definidos, no sólo en cifras o cuotas, sino que deben incluir una noción de calidad para promover la generación de productos o servicios libres de imperfecciones.

Argumenta, que la gerencia tiene la responsabilidad de capacitar a los empleados en nuevas habilidades para avanzar al mismo ritmo de los cambios en el lugar de trabajo, por otra parte para lograr mejor calidad se requiere el compromiso de todos en la organización. La filosofía de Deming recalca que éste es el hilo con-

ductor del mejoramiento incesante de la calidad y a fin de establecer el mismo la empresa debe asegurar recursos para la innovación, para el nuevo diseño de productos y servicios, así como para la capacitación, educación e investigación.

La satisfacción del cliente deberá ser el punto focal del pensamiento empresarial: lo más importantes es suministrarles los bienes y servicios que se correspondan a sus expectativas a un precio que estén dispuestos a pagar.

Juran (1990) señala, que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre lo que quiere decir calidad, según el autor, calidad “es adecuación al uso”. De este concepto se desprende que el producto debe satisfacer las necesidades del cliente ya que una mayor calidad capacita a las organizaciones para: (a) aumentar la satisfacción del cliente; (b) hacer productos vendibles; (c) ser competitiva; (d) incrementar la participación en el mercado; (e) proporcionar ingresos post venta, y (f) obtener buenos precios.

A nivel de la alta dirección el proceso de gestión a ser utilizado es la parte más importante de cómo pensar sobre la calidad. Juran para este propósito ha propuesto lo que se denomina la *Trilogía de Juran*, donde la gestión de calidad se hace a través de: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

1. Planificación de la calidad: concebida como la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos universales, que en esencia son los siguientes:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características del producto que responde a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2. Control de calidad: este proceso consta de las siguientes etapas:

- Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- Actuar sobre las diferencias.

3. Mejora de la calidad: se identifica este proceso como el medio de elevar las cuotas de la calidad a niveles sin precedentes (avances). La metodología consta de una serie de fases:

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- Identificar las necesidades concretas para optimizar los proyectos de mejora.
- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.

- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
- Diagnostiquen las causas.
- Fomenten el establecimiento de correctivos.
- Establezcan los controles para mantener los beneficios

Tres secuencias universales

Obsérvese que cada uno de estos tres procesos se ha generalizado en tres secuencias que han sido descubiertas y redescubiertas, una y otra vez, por los directores en ejercicio. La Figura 1 las muestra en forma abreviada, cómo los tres procesos de la trilogía de la calidad están interrelacionados.

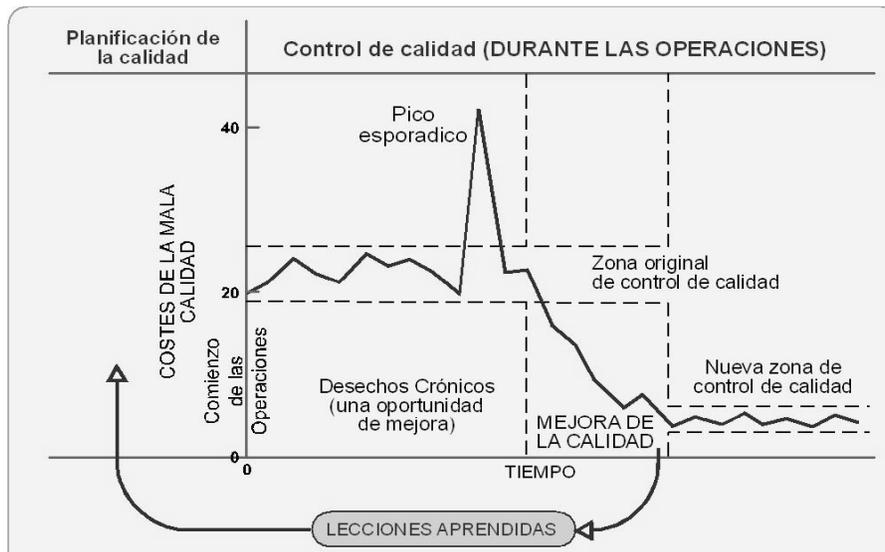
Figura 1
Los tres procesos universales de la gestión para la cuidad

PLANIFICACIÓN DE CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	MEJORA DE CALIDAD
Determinar quienes son los clientes	Evaluar el comportamiento real del producto	Establecer la infraestructura
Determinar las necesidades de los clientes	Comparar el comportamiento real de los objetivos del producto	Identificar los proyectos de mejoras
Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes	Actuar sobre la diferencia	Establecer equipos para los proyectos
Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto		Proporcionar recursos a los equipos; formación y motivación para:
Transferir los planes a las fuerzas operativas		-Diagnosticar las causas -Fomentar los remedios -Establecer controles para conservar los beneficios

Fuente: Jurán (1990).

El diagrama de la Trilogía de Juran (Figura 2) es un gráfico con el tiempo sobre el eje horizontal y el coste de la mala calidad (deficiencias de la calidad) sobre el eje vertical. La actividad inicial es la planificación de la calidad. Los planificadores determinan quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades. Luego los planificadores desarrollan los diseños de productos y procesos que sean capaces de responder a esas necesidades. Finalmente, los planificadores pasan los planes a las fuerzas operativas.

Figura 2
El diagrama de la trilogía de Jurán



Fuente: Jurán (1990).

El trabajo de las fuerzas operativas es realizar los procesos y productos. Conforme avanzan las operaciones, pronto se descubre que el proceso es incapaz de producir el 100% de trabajo calificado como bueno. La Figura 2, indica que el 20% del trabajo se tiene que hacer como consecuencia de las deficiencias de la calidad. Estos desechos se convierten luego en crónicos, porque *el proceso operativo se planificó así*.

Con los patrones convencionales de responsabilidad, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar esos desechos crónicos planificados. En su lugar, lo que hacen es llevar a cabo el control de calidad –para evitar que las cosas empeoren–. El control incluye apagar incendios, como el del pico esporádico. La Figura 2 también muestra, que con el tiempo, los desechos crónicos se llevan a un nivel mucho más bajo del que se planificó en un principio. Esto se logra por medio del tercer proceso de la trilogía: la mejora de la calidad. En efecto, se entiende **que** los desechos crónicos son también una ocasión de mejora. Así que se intenta aprovechar esa oportunidad.

El diagrama de la Trilogía de Juran y las deficiencias del producto. El diagrama de la trilogía (Figura 2) está relacionado con las deficiencias del producto. Por tanto, la escala vertical exhibe unidades de medida tales como el coste de la mala calidad, el índice de errores, el porcentaje de unidades defectuosas y el índice de llamadas solicitando servicio. Sobre esta misma escala, la perfección se sitúa en cero. Lo que va hacia arriba es malo. El resultado de reducir las deficiencias del

producto es que se minimiza el coste de la mala calidad, se cumplen más promesas de entrega y se disminuye la insatisfacción del cliente.

El diagrama de la trilogía y las características del producto. Cuando el diagrama de la trilogía se aplica a las características del producto, cambia la escala vertical. Ahora la escala exhibe unidades de medida para características tales como las horas de vida estimadas, los millones de instrucciones por segundo, la capacidad de arrastre y el tiempo medio entre fallos. Para estas características, lo que va hacia arriba es bueno.

Para otras características determinadas, lo que va hacia arriba es malo, por ejemplo, tiempo de espera en las colas, consumo de electricidad, horas de mantenimiento, horas de funcionamiento y tiempo que se tarda en restablecer el servicio. Para facilitar la interpretación de los diagramas, se nombrarán las escalas verticales de la manera siguiente:

1. Para las características del producto se llamará a la escala vertical “vendibilidad del producto”. En estos diagramas lo que va hacia arriba es bueno.
2. Para las deficiencias de la calidad se llamará a la escala vertical “coste de la mala calidad”. En estos diagramas lo que va hacia arriba es malo.

De esta manera, del diagrama de la Trilogía de Juran se desprende que la calidad es el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la misma, con la participación y beneficio de todos. Para Juran (1990) saber gerenciar es una condición para avanzar en el proceso de transformación. En consecuencia, la calidad del servicio depende de la calidad de gestión de la organización.

Ishikawa (1986), indica que calidad significa: calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso y en las personas; es decir, calidad total (TQC), ésta comprende todos los activos y pasivos que conforman el sistema y lo caracteriza en seis categorías:

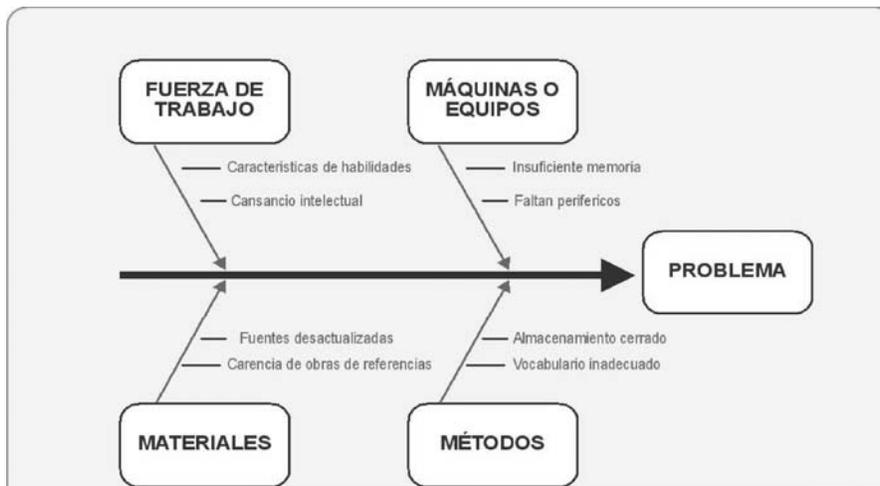
1. La calidad primero, no las utilidades a largo plazo.
2. Orientación al consumidor, no hacia el producto.
3. Derribar las barreras del sensacionalismo.
4. Utilizar datos y números en las presentaciones a través de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa totalmente participante.
6. Administración interfuncional.

Para este autor los gerentes tienen dos funciones básicas: (a) romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento, y (b) mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento. Estas nociones bá-

sicas son importantes en el respaldo de la filosofía de la calidad global en todos los aspectos de la administración en una organización.

Una de las herramientas para elevar los niveles de eficiencia, es el diagrama causa-efecto. También denominado diagrama de espina de pescado -debido a su apariencia- o diagrama de Ishikawa, porque fue diseñado por este notable investigador en temas vinculados con la calidad. El más simple de estos diagramas, se hace seleccionando un efecto final, a partir del cual se analizan las causas en diferentes categorías. Las causas de mayor incidencia son: fuerza de trabajo, maqui-

Figura 3
Diagrama de Causa-Efecto



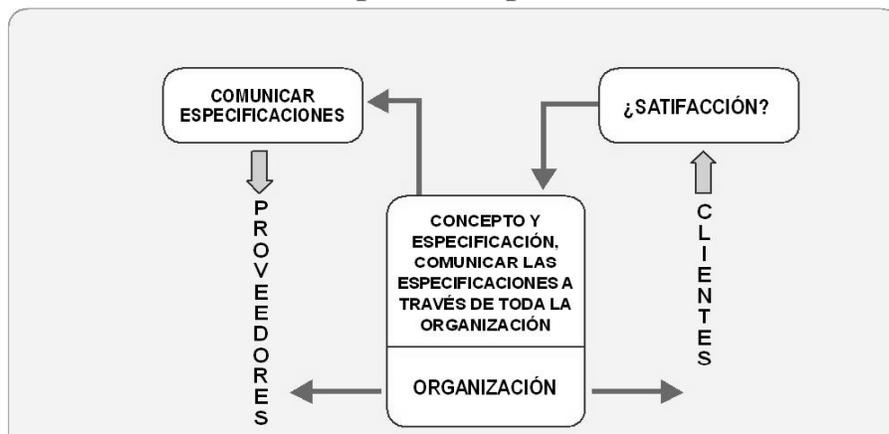
Fuente: Jurán (1990).

narias o equipos, materiales o suministros y métodos o procesos. Cada uno de estos aspectos se sitúa en una espina para que el conjunto se asemeje a un esqueleto de pescado (Figura 3).

Gitlow (1991: 47), define la calidad como: “el juicio hecho por los clientes o usuarios de un producto, sin término del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general”. Así mismo, asevera que la alta gerencia es la responsable del progreso continuo de la calidad, la productividad y los beneficios que produce esta dinámica gerencial.

El ambiente de calidad de una empresa es prioritario y da énfasis al trabajo en grupo y a la comunicación. La Figura 4 ilustra dicho proceso.

Figura 4
El proceso ampliado



Fuente: Jurán (1990).

La Gerencia de Calidad Total en las UI (Bibliotecas y Archivos)

En los años 70 se dieron los primeros pasos en los temas relacionadas con la calidad de los servicios de información, cuando autores de gran prestigio y relevancia como Lancaster y Sarasevic (ambos en 1977), comenzaron a publicar sus trabajos sobre el área; sin embargo, el gran precursor de la evaluación de los servicios fue De Prosopo (1971). Los principios de la gestión de calidad evolucionaron rápidamente, y en ellos se identificaron cuatro niveles principales: inspección (I), control de calidad (QC), garantía de calidad (QA) y gestión de la calidad total (TQM).

La CT en el contexto de la sociedad actual es una tendencia gerencial que las UI deben asumir para que la gestión de las mismas sea dinámica y logren su posicionamiento en un entorno en las que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de la información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, en la generación del conocimiento y en las tecnologías de información (Castells, 2003)

Por otra parte, el concepto de sociedad del conocimiento incluye una transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora. El conocimiento en cuestión no solo es importante para el crecimiento económico sino para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad entre los cuales se encuentran las UI, ya que la razón de ser las mismas es la sistematización, organización, divulgación y transferencia de la información y el conocimiento con criterios de calidad.

En este proceso la supervisión detecta los elementos que no se corresponden con los patrones o modelos que impiden alcanzar los objetivos planificados, a partir del mismo, se realizan las correcciones necesarias para asegurarse sobre la

conformidad del producto/servicio; el control de calidad abarca las actividades técnicas y operacionales empleadas para cumplir con los requerimientos establecidos de calidad. Ambas ayudan a la vigilancia de los procesos para eliminar las causas de insatisfacción en la calidad y a elevar la eficiencia económica de la empresa; la garantía de calidad incluye el conjunto de planes y acciones sistemáticas necesarias que proporcionan la seguridad de que los productos y servicios cumplirán con los requerimientos establecidos por la CT.

El concepto “calidad”, que tan acostumbrados estamos a escuchar asociado a productos existentes en el mercado, se ha ido paulatinamente introduciendo en el ámbito de los servicios (bancos, compañías hoteleras, servicios telefónicos, etc.). Este mismo concepto entendido en el sentido de “hacer las cosas bien, o lo mejor posible” tampoco es nuevo para muchos profesionales de las Ciencias de la Información. Sin embargo la filosofía que preside la obtención de la calidad, no se basa en la premisa de la simple mejora de los productos o servicios que ofrecemos, sino en la adecuación de éstos a las necesidades del cliente/usuario (García-Morales Huidobro, 1994).

Los expertos en la gerencia de calidad, Juran y Crosby (1990), contribuyeron con el desarrollo de teorías, modelos e instrumentos de la gerencia de calidad total, y ésta –TQM, conocida por sus siglas en Inglés–, es ahora practicada tanto en los negocios como en el gobierno, el ejército, educación y en las organizaciones sin fines de lucro, incluyendo a las bibliotecas y archivos (Juwon y Barnard, 1993). La TQM es un sistema de mejoramiento continuo que emplea la gerencia participativa y está centrado en las necesidades del consumidor (Juwon y Barnard, 1993).

Los componentes claves de la TQM (gerencia de calidad total) están dirigidos a involucrar y entrenar a los empleados, a la formación de equipos que resuelvan problemas, a la aplicación de métodos estadísticos, al establecimiento de metas a largo plazo, además se debe interiorizar el pensamiento, el reconocimiento de que es el sistema y no las personas, lo que produce las ineficiencias. Las unidades de información (UI) se pueden beneficiar de la TQM de tres maneras: rompiendo las barreras interdepartamentales; redefiniendo los beneficiarios de los servicios de bibliotecas como usuarios institucionales (los integrantes de la comunidad donde esta insertada la biblioteca o archivo) y los usuarios extrainstitucionales (las instituciones o miembros del sector socioproductivo en el ámbito nacional e internacional); y llegar a un estado de continuo mejoramiento (Juwon y Barnard, 1993).

Es decir, la gestión de calidad total se extiende mas allá de la propia organización para implicar también a proveedores y a clientes/usuarios, concepto este último que se amplía al incluir no sólo los tradicionales (externos) sino también los usuarios internos. En esta línea, tanto la satisfacción del usuario como la del empleado son considerados objetivos esenciales.

Las UI deberían concentrarse en proporcionar los mejores servicios posibles, y estar dispuestas a cambiar para servir a sus usuarios. La calidad debe considerarse como una característica inherente a los productos y servicios de las UI, debe estar siempre presente y orientarse como una vía determinante en la satisfac-

ción de los requerimientos informacionales de los clientes/usuarios. Aponte D'Alessio (2001) plantea que una estrategia de calidad implica la creación continua de valores para el cliente, además de identificar cuál es el producto, es decir, qué es lo que necesita el cliente.

El perfeccionamiento de los procesos documentales conlleva adoptar una política de mejoramiento continuo y de desarrollo del potencial humano de las UI, ya que este es el que imprime vida a todo el sistema. La calidad empieza con la gente e involucra políticas, responsabilidades y valores. Para ello es necesario estar inmerso en un proceso de continua mejoría que involucre a cada grupo y a cada persona; cada uno deberá poner parte de sí mismo para lograr las metas establecidas (Santos Valdés, 2002).

Sin embargo en el análisis de los informes y planes de gestión de las UI de la Universidad del Zulia se evidenció que la Calidad Total teóricamente es utilizada en un nivel promedio alto. Sin embargo, existen áreas donde no se aplica la Calidad Total, por lo cual se considera que su aplicación en las UI es deficiente. Por otra parte, los propósitos de las UI, presentes en su misión, siguen constantes a pesar de los cambios introducidos en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

Para determinar si se necesita hacer cambios, los administradores de las UI podrían preguntarse: ¿Cuáles son nuestros mercados posibles? ¿Para qué vienen los usuarios? ¿Cómo puedo buscar la eficiencia de mi biblioteca o archivo? ¿Cómo servimos a los usuarios? (Gerencia de calidad total, 1995). Primero aprenda acerca del usuario, luego resuelva los problemas.

Catorce pasos para la Gerencia de Calidad Total

Basado en su trabajo con los gerentes japoneses y con otros, Deming (1986; Walton, 1986) diseñaron 14 pasos que los gerentes de cualquier tipo de organización deben seguir para implementar un programa de gerencia de calidad total:

1. Crear constancia del propósito (CP) para mejorar el producto y el servicio. La CP requiere innovación, inversión en investigación, educación, mejoramiento continuo del producto y del servicio, mantenimiento del equipo, mobiliario y refacciones, y nuevas ayudas para la producción.

2. Adoptar una nueva filosofía. La gerencia debe experimentar una transformación y comenzar a creer en la calidad de los productos y servicios.

3. Eliminar la dependencia en las inspecciones masivas. Inspeccionar los productos y servicios lo suficiente como para ser capaz de identificar los modos de mejorar los procesos.

4. Eliminar la práctica de garantizar los negocios sólo en los precios en metálico. Los materiales de más bajo precio no son siempre los de mejor calidad; seleccione un proveedor basado en su record de mejoramiento y luego establezca un compromiso a largo plazo para ello.

5. Mejore constantemente y para siempre el sistema de producto y servicio. El mejoramiento no es un esfuerzo de una sola vez; la gerencia es responsable de

conducir a la organización hacia la práctica de un mejoramiento continuo en calidad y en productividad.

6. Instituya el entrenamiento y el re-entrenamiento. Los trabajadores necesitan saber cómo hacer sus trabajos correctamente, incluso si necesitan conocer nuevas destrezas.

7. Instituya el liderazgo. El liderazgo es el trabajo del gerente. Los gerentes tienen la responsabilidad de descubrir las barreras que evitan que el personal se sienta orgulloso de lo que hace. El personal conocerá cuáles son esas barreras.

8. Erradique el temor. Los gerentes necesitan crear un ambiente donde los trabajadores pueden expresar sus intereses con confianza.

9. Rompa las barreras entre las áreas del personal. El propiciar las interrelaciones entre los departamentos propicia una toma de decisiones de más alta calidad.

10. Elimine los eslóganes, las exhortaciones, y las metas para la fuerza laboral. El usar eslóganes solos, sin una investigación en los procesos del sitio de trabajo, puede ser ofensivo para los trabajadores porque ello implica que se pudo haber hecho un mejor trabajo. Los gerentes necesitan aprender los modos reales de motivar a la gente en sus organizaciones.

11. Elimine las cuotas numéricas, éstas impiden la calidad más que otras condiciones de trabajo; ellas no dejan un espacio libre para el mejoramiento. Los trabajadores necesitan la flexibilidad para dar a los usuarios el nivel de servicio que ellos requieren.

12. Remueva las barreras para propiciar el orgullo de la destreza en el trabajo. Dé a los trabajadores respeto y reconocimiento acerca de cómo ellos están haciendo sus trabajos.

13. Instituya un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Con un continuo adiestramiento, las descripciones del trabajo cambiarán. Como resultado, los empleados necesitan ser educados y re-entrenados de manera que tengan éxito en nuevas responsabilidades laborales.

14. Tome las acciones para lograr las transformaciones. La gerencia debe trabajar como un equipo para ejecutar los 13 pasos anteriores

¿Cómo las UI han mejorado los servicios con TQM (Gerencia de calidad total)?

Adaptando lo planteado por Sirkin (1993) a las nuevas tendencias en las organizaciones documentales se identifican varios principios de la TQM orientados a incrementar la eficiencia de las UI:

1. Diseñar páginas web y catálogos entre otros, que promocionen los productos y servicios.

2. Ofrecer servicios y asesorías a través de Internet (digitalización de la información).

3. Conducir una encuesta a los usuarios acerca del servicio.
4. Monitorear permanentemente las necesidades y demandas de los usuarios.
5. Horarios flexibles que se ajusten a las necesidades de los usuarios.
6. Ofrecer colecciones y productos en diferentes formatos.
7. Garantizar conexiones a redes y bancos de datos en el ámbito nacional e internacional.
8. Fomentar el adiestramiento y desarrollo continuo del talento humano.
9. Usar la flexibilidad en las asignaciones al personal.
10. Lograr una vinculación exitosa con instituciones afines en el ámbito local, nacional e internacional.
11. Dar al personal nuevo una orientación completa.
12. Crear grupos interdepartamentales de asesoría.
13. Mejorar el equipo físico.
14. Dar seguimiento a los reclamos.
15. Abrir oficinas satélites.
16. Dirigir los servicios a grupos específicos.
17. Ofrecer envío electrónico de documentos.
18. Seguir la relación de la misión.
19. Sonreír.

Por otra parte las normas ISO sobre calidad regulan las formas de implementar los sistemas de calidad en niveles definidos como vía para establecer una verdadera gestión de calidad. Este modelo se caracteriza por el carácter cíclico de cada uno de los pasos que intervienen en el sistema de gestión de calidad. Este ciclo se compone de “Planificar-hacer-chequear-actuar”, se conoce como P-D-C-A Cycle o círculo de Deming. Veamos cómo se desglosa en el ámbito de las UI:

- *Planificar*: se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos informacionales del usuario y el cliente y las políticas de la organización.
- *Hacer*: se ejecutan los procesos documentales.
- *Chequear*: se monitorean, miden y estudian los procesos documentales, los productos y los servicios. Se documentan los resultados y se informan a todos los miembros de la organización.
- *Actuar*: se toman las decisiones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los procesos documentales.
- Izquierdo y otros (1996) enfatizan que el buen manejo y gestión de la información marca el camino a seguir por las instituciones de información, ya que los clientes son más exigentes en cuanto a la eficacia de los servicios, tanto en las empresas, como en las actividades de la bibliotecología y las

ciencias de la información. Así mismo se concentran en tres puntos básicos de gestión de calidad en el ámbito de la información, a saber:

- La calidad del producto documental, que debe satisfacer las expectativas del usuario con el menor costo.
- La calidad de la producción y de sus procedimientos de control.
- La calidad del servicio, que acompaña al producto.

Para Pinto Molina (1998) proliferan las teorías, pero quizás sean cuatro los puntos básicos que subrayan las últimas y más afortunadas tendencias de TQM en la esfera de las UI: mantener como principal objetivo la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de inspecciones; formar continuamente al personal y suprimir las barreras entre los servicios, así como toda forma de dirección por cifras. La calidad es un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de formación. En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos.

Retos potenciales

Mientras que la TQM tiene aspectos positivos, implementarla puede tener además retos potenciales. Jurow y Barnard (1993) identifican cuatro barreras para la adopción de la TQM en las UI, a saber: objeciones a la terminología, el compromiso, análisis de procesos y la profesionalización del personal.

En las objeciones en la *terminología*, específicamente en las palabras total, calidad y gerencia implica que aún no se están logrando estándares elevados; la gerencia de calidad total toma varios años para implementarse y requiere un *compromiso* a largo plazo por parte de los gerentes de las UI; nuestra cultura organizacional tiende a ser impaciente y se tratan de resolver los problemas rápidamente, situación esta, contraria al rigurosos análisis de *procesos* que demanda la gerencia de calidad total; y en cuanto a profesionalización: el personal puede ser resistente a modificar sus prácticas y servicios a lo que ellos perciben como los caprichos desinformados de los usuarios. Sirkin (1993), también advierte que no es posible satisfacer las demandas de todo el mundo lo cual demanda la toma de decisiones en función de un óptimo servicio al cliente/usuario.

Las UI son lugares ideales para implementar la gerencia de calidad total por ser organizaciones de servicio dedicadas a sus usuarios. Al formular un plan estratégico, y siguiéndolo con el compromiso del mejoramiento continuo de la calidad, los gerentes de las UI pueden transformar y mejorar sus organizaciones. Riggs (1992) resume los principios notables de la gerencia de calidad total:

- Gerencie de hecho: tome las decisiones después de analizar cuidadosamente los datos obtenidos con instrumentos tales como hojas de chequeo, histogramas, y láminas de Pareto.

- Elimine la repetición de trabajo: el trabajo de las UI es a menudo una labor extensa (simplifíquelo) y asegúrese de que se hace apropiadamente desde el principio.
- Respete a las personas y las ideas: el personal es el recurso más valioso de las UI y ellos deben ser animados a plantear los problemas sin temor al director; y
- Refuerce a la gente: confíe para que el personal de las UI actúe responsablemente y delegue la suficiente autoridad para tomar decisiones que puedan mejorar la calidad del trabajo que realizan. Finalmente, recuerde que la gerencia de calidad total no es un arreglo rápido. Ésta necesita ser implementada gradualmente en un período superior a dos o tres años.

Las organizaciones que trabajan bajo los principios o filosofía de la calidad total, se diferencian de aquellas que operan bajo principios tradicionales como se refleja en la Figura 5.

Figura 5
El proceso ampliado

TRADICIONAL	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
La estructura organizacional es jerárquica con líneas de autoridad y responsabilidad rígidas.	La estructura organizacional es más plana, flexible y menos jerárquica.
El foco está centrado en mantener el estatus quo.	El foco está dirigido al mejoramiento continuo en sistemas y procesos.
Los trabajadores perciben a los supervisores como jefes.	Los trabajadores perciben a los supervisores como entrenadores y facilitadores. El jefe es visto como líder.
Las relaciones supervisor-subordinado se caracterizan por su dependencia, temor y control.	Las relaciones supervisor-subordinado establecen una interdependencia, confianza y apoyo mutuo.
Los esfuerzos del trabajador son individuales: los trabajadores se ven entre sí como competidores.	Los esfuerzos del trabajador constituyen los del equipo: los trabajadores se ven como miembros de equipos.
La gerencia percibe el trabajo y el adiestramiento como un gasto.	La gerencia percibe el trabajo como un activo y el adiestramiento como una inversión.
La gerencia decide que se entiende por calidad y decide hasta donde se brindará.	La organización le pide a sus clientes que definan la calidad y desarrolla medidas para determinar si estos requerimientos se cumplen.
La decisión se basan en el instinto.	Las decisiones se basan en datos y sistemas.

Fuente: Jurán (1990).

La gestión de calidad total comprende un conjunto de enfoques que están orientados a lograr la participación de las personas con el objetivo de mejorar en forma permanente. Por tanto, como técnica gerencial contribuye al mejoramiento permanente del trabajo a la elevación de la participación de todos sus integrantes, por ende, pueden considerarse bajo este principio los siguientes componentes aplicables a las bibliotecas y archivos de la Universidad del Zulia:

1. Liderazgo.
2. Enfoque hacia el usuario/cliente.
3. Planificación estratégica.
4. Gestión.
5. Compromiso con los empleados.
6. Entrenamiento.
7. Enfoque hacia los empleados.
8. Diseño de productos y servicios.
9. Responsabilidad corporativa.
10. Evaluación del sistema.
11. Transición o cambios.

Por supuesto, que a esta relación de componentes pueden añadirse todos aquellos que se consideren contribuyan al proceso de mejoramiento de las organizaciones. La gestión de calidad total abarca también elementos hasta ahora considerados externos a la organización y que esta filosofía integra en un todo. Se trata de los proveedores y usuarios quienes son incorporados a los principios de gestión de calidad total. Estos principios se basan en el mejoramiento continuo en toda la organización, por lo que incide en la cultura organizacional que requiere el compromiso de todos sus miembros.

Los principios de la gestión de calidad y el cambio en bibliotecas y archivos

Tomassini, citado por Ponjuán (1998: 106), en una forma muy gráfica, plantea que para que los cambios ocurran en la dirección planificada, deben combinarse seis factores: visión, habilidades, incentivos, recursos, organización y planificación. La ausencia de uno o varios factores, a juicio del mencionado autor, impiden el cambio y en su lugar provocan otras situaciones como las siguientes:

1. Inexistencia de una visión claramente definida.
2. La ausencia de habilidades que comprende desde el liderazgo hasta el entrenamiento ocasiona ansiedad en el personal.
3. La ausencia de recursos impide desarrollar la acción creando frustración en el personal por no poder alcanzar satisfactoriamente las metas.

4. Organización, al no poder fijar responsabilidades por la desorganización, impide el logro de los objetivos propuestos.

5. Planificación, al carecer de una planificación adecuada se parte de falsas premisas cayendo en la improvisación.

Si cualquiera de estas situaciones ocurre en una organización que aspira a implantar la calidad total, es imprescindible rectificar en aquellos aspectos que así lo ameriten, para que el proceso de cambio fluya adecuadamente. 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 transformar las organizaciones es cambiar su cultura. Coincidente con este planteamiento, Chiavenato (1989) afirma que cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

Según Madrid (1999), la calidad total en los servicios de bibliotecas y archivos debe cambiar el paradigma de los procesos técnicos (PT) y centrarse en el usuario que es, en esencia, la razón de ser del servicio. El eje se ha desplazado desde PT hacia el usuario. Continúa señalando la autora, que se deben contemplar varios aspectos para lograr la calidad total en las UI: hacer énfasis en el cliente/usuario, en la mejora continua sistemática e integral de los procesos, en el compromiso con la calidad (*evaluando procesos no productivos, toma de decisiones basadas en información, no depender de la supervisión para lograr la calidad, acabar con la práctica de hacer compras de colecciones, por ejemplo, basándose en el precio, se debe buscar una adecuada relación precio-calidad*) y la valorización y desarrollo de los recursos humanos, en las UI éste es un elemento clave, y dentro de la misma, aparece destacado el tema de la capacitación.

Asimismo, indica que la misión y visión de las UI, son la razón de ser de una organización para que los progresos que se logran a través de la mejora continua apunten a una dirección correcta. Por último, plantea que frente a la tradicional división del trabajo vertical entre aquellos que piensan y deciden y los que ejecutan, la gestión de calidad total implica que todos tienen algo que aportar en cuanto a ideas, sugerencias, participación en toma de decisiones y auto evaluación.

Senge (1992), refuerza esta posición cuando señala: 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.

Y por último, según García Morales-Huidoro (1994) una de las definiciones más comúnmente aceptada del término calidad, es la proporcionada por la American Society for Quality Control quien la define como: "la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente". Se trata pues de la

consecución del equilibrio de la balanza entre las necesidades del cliente y los servicios ofrecidos por el proveedor. A partir de este punto, toda la filosofía de la calidad se basa en no perder de vista en ningún momento al cliente/usuario, quien es el justificante de la existencia de cualquier empresa o institución.

De esta forma, desde el diseño y desarrollo de los servicios, hasta la producción de bases de datos, la organización de los trabajos documentales, los procesos de difusión, las estructuras organizativas, y en definitiva la globalidad de nuestras organizaciones, pasan a gestionarse en función de la obtención de unos objetivos acordes con la necesidades de los usuarios.

Conclusiones

La aplicación de la filosofía de la Gestión de Calidad Total a las UI implica una profundización mayor y un cambio de mentalidad en el conocimiento de las necesidades de los clientes/usuarios. En ellas se deben basar los parámetros de “calidad real” de dichos servicios. La dificultad estriba en convertir los deseos expresados de forma poco precisa por los clientes/usuarios, en especificaciones y normas técnicas que sirvan para orientar los procesos de trabajo hacia la obtención de la calidad total. Además, el conocimiento del mercado informacional es fundamental para poderse adaptar y anticipar a las variaciones que se producen en el comportamiento de la demanda.

Las actividades de Gestión de Calidad exigen el establecimiento de unos indicadores o medidas que permitan conocer en que grado se cumplen los objetivos de calidad propuestos. El encontrar sistemas de medición que efectivamente nos permitan evaluar en qué grado se cumplen los parámetros de calidad real es una de las tareas más arduas a desarrollar en el ámbito de las UI.

Las bibliotecas y archivos académicos, como generadores de actividad intelectual que reúnen, organizan, diseminan y administran un universo de información, previamente seleccionado y adquirido para satisfacer las necesidades de información científica de un determinado colectivo, participan activamente en la transformación evolutiva de la sociedad. También deben transformarse organizativamente, evaluando sus actividades, diagnosticando deficiencias y estableciendo *Programas de Calidad* que permitan modificaciones en su estructura administrativa, cambio de imagen, desarrollo de nuevos servicios y, sobre todo, el compromiso del factor humano para satisfacer las necesidades de sus clientes/usuarios, verdadera razón de ser de las UI.

Para el establecimiento de Sistemas de Calidad, las UI deben adoptar la correspondiente normativa internacional, así como las respectivas versiones nacionales. Las normas ISO 9000-9004 son flexibles y adaptables a diferentes tipos de actividades y organizaciones, erigiéndose en guías para fijar y alcanzar estándares de aseguramiento/garantía de la calidad y para el establecimiento de sistemas de calidad.

Un sistema de Calidad en las UI debe contemplar entre sus objetivos fundamentales los siguientes: 1) obtener calidad en el diseño de los productos y servicios, mediante la conversión de las necesidades del cliente/usuario en *característi-*

cas básicas que definen la calidad del producto 2) puntualizar sistemáticamente dichas características básicas para la búsqueda de las correspondientes *características técnicas*, que determinen los componentes, los procesos y la producción 3) a consecuencia de lo anterior, un más profundo conocimiento del producto documental y sus componentes fundamentales, de los procesos, e incluso de la producción.

Referencias Bibliográfica

- Armstrong, Michael (1991). **Manual de técnicas gerenciales**. Bogotá: Legis.
- Aponte D'Alessio, Francia (2001). Calidad... un camino. Disponible <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=319/Consulta:2006,enero 23/>.
- Bangemann, Martin (1994). Recommendations to the European Council Europe and the global information society (Bangemann's Report. 1994) Disponible <http://www.echo.lu/eudocs/en/report.html/Consulta:2006, marzo 30/>.
- Barker, Joel (1995). **Paradigmas**. Bogotá: McGraw-Hill.
- Burch, Rally (2005). Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento. Disponible: <http://www.ub.es/prometheus21/articulos/obsciberprome/socin fsoccon.pdf /Consulta: 2007, enero 30.>
- Cambar, Bertha (1998). La calidad del servicio de información y la satisfacción del usuario. Caso Centro de Atención al Profesor de LUZ. Maracaibo: Universidad del Zulia. (Tesis de maestría no publicada).
- Chiavenato, Adalberto (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. McGraw Hill Interamericana de México.
- Deming, William Edwards (1990). Out the crisis. Cambridge, M.A. Massachusetts: Institute of Technology Center for Advanced Engeneering Study.
- De Prospo, Ernest (1971). Management by Objectives: An Approach to Staff Development. En **New Directions in Staff Development**. Elizabeth W. Stone (ed.) Chicago: Library Administration Division, ALA.
- Drucker, Peter (1996). **La organización basada en la información**. Bogotá: Editorial Norma.
- Fuenmayor Toro, Luís (1995). Universidad, poder y cambio. Caracas: FUNDA-PRU, Secretaría Universidad Central de Venezuela.
- García Morales-Huidoro, Elisa (1994). Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación. **5tas Jornadas de Información y Documentación de Ciencias de la Salud**. Palmas de Mallorca, 4-6 de mayo de 1994. Disponible <http://www.abadib.es/5jornadas-salud/comunicacion37. Htm# parte1/ Consulta: 2006, febrero 26.>
- Gates, Bill (1999). **Los Negocios en la Era Digital**. México: Plaza & Janés.
- Gitlow, Howard (1991). **Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva**. México Editorial Ventura.

Calidad de gestión en las unidades de información de la Universidad del Zulia

- Gorman, Michael (1998). Five new laws en librarianship. **American Libraries**, 26(8).
- Hanmer, Michael y Champy, James (1995). **Reingeniería**. Bogotá: Editorial Norma.
- Hodgetts, R., Luthans, E y Lee, G. (1994). New paradigm, organizations from total quality to learning to world class. **Organizational Dynamics**. 22(3): 5-19.
- Ishikawa, Kaoru (1986). **¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa**. Bogotá: Editorial Norma.
- Izquierdo, Alonso /et al/ (1996). Un modelo de gestión de la calidad total para las bibliotecas públicas. Murcia: Universidad de Murcia.
- Juran, Joseph M. (1990). **Jurán y el liderazgo para la Calidad**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Jurow, Susan y Barnard, Susan B. (1993). **Integrating total quality management in a library setting**. New Jersey: Haworth Press.
- Madrid, Isabel (1999). Hacia la calidad total en bibliotecas. Un desafío posible. **Informatio Revista de la Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines Universidad de Montevideo**. N° 3/4.
- Morales, Alfredo. Marrero, Carmen y Agüero, Manuel (1999). La gerencia del conocimiento y el Centro de Información Técnica de PDVSA-INTEVEP. **Visión Tecnológica**. 7(1): 47-51.
- Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994). **Reingeniería**. Bogotá: McGraw Hill.
- Páez Urdaneta, Iraset (1992). **Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades**. Caracas: Universidad Simón Bolívar; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.
- Picón, Gilberto (1994). **El proceso de convertirse en universidad**. Caracas: FEDEPUL.
- Pinto Molina, María (1998) Gestión de calidad en documentación. **Revista de Bibliotecología y Documentación**, Vol. 1. Disponible <http://www.um.es/fccd/anales/ad01/ad0110.html>. /Consulta: 2006, enero 14/.
- Ponjuan Dante, Gloria (1998). **Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**.- Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Portillo de H., Ruby y Eglá Ortega (2004) Análisis prospectivo de la gestión de la información y el conocimiento. **Quórum Académico**, Vol. 1, N° 2.
- Ramos, Adrián (1995) **Hacia la calidad total: la difusión de las normas ISO de la serie 9000 en la Argentina**. Buenos Aires: NU. CEPAL.
- Rico, Rubén Roberto (1998). **Total customer satisfaction**. Buenos Aires: Ediciones Machi.

- Riggs, Donald E. (1992). TQM: quality improvement in new clothes. **College and Research Libraries**. 53(6): 4821-483.
- Robbins, Stephen P. (1998). **Administración en el mundo de hoy**. México: Prentice-Hall.
- Santana Bonilla, Pablo Joel (1997). ¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo modelo organizativo? Disponible <http://www2.uca.es/HEU-RESIS/heuresis97/v1n1-1.html>. /Consulta: 2006, marzo 30.
- Santos Valdés, Haymee (2002). Aplicación de los principios de la gestión de la calidad total en el Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes. **ACIMED**, 10(1). Disponible http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_1_02/aci05102.htm. /Consulta, 2005 enero 13/.
- Senge, Peter (1992). **La quinta disciplina**. Barcelona / España/ Editorial. Granica.
- Sirkin, Arlene Farber (1993). Customer service. Another side TQM. **Journal of Library Administration**. 18(1/2): 71-78.
- Tapscott, Don (1997). *La economía digital*. Caracas: McGraw Hill.
- Toffler, Alvin (1999). Vivimos la desmasificación de la sociedad de masas. *Panorama*. 19 de agosto, pp. 4-9.
- Valdez, Luigi (1998). **Conocimiento es futuro**. México. CONCAMIN.
- Walton, Mary (1986). **The Deming management method**. New York; Perigee.