

# La percepción del personal de las bibliotecas respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad



Marcela Verde

Escuela de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba / marcelabverde@gmail.com

## Resumen

La calidad de los servicios de una biblioteca, así como la calidad de cualquier tipo de servicio, depende de varios factores: los requerimientos de los usuarios (tal como se define en las normas ISO), los conocimientos previos sobre el servicio, la fiabilidad del sistema informático, la disponibilidad de recursos, la idoneidad del personal, entre otros. Pero al momento de la prestación del servicio la predisposición del personal es esencial, porque estará bien predisposto en la medida que las condiciones laborales sean las adecuadas.

En el presente trabajo se pretende indagar cómo percibe el personal la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), para ello se estudiarán casos de dos bibliotecas universitarias que han implementado calidad en la ciudad de Córdoba entre 2005 y 2013, una del ámbito privado y otra del ámbito público. Se pretende saber si el proceso de implementación significó un esfuerzo adecuado o desmedido, cómo valora el personal la viabilidad de mantener el sistema en funcionamiento, si observa mejora en la calidad del servicio, en la labor interna de cada biblioteca, si en general lo aprecia como positivo.

Se plantea en primera instancia una indagación bibliográfica sobre trabajos relacionados, luego la aplicación de una encuesta a las personas involucradas en la implementación en ambas bibliotecas. Se concluye que los empleados perciben la implementación como positiva aunque en el transcurso se hayan presentado dificultades. Sin embargo, los directivos expresan posturas diferentes.

## Abstract

**The Perception of the Library Staff Regarding the Implementation of a Quality Management System.** The quality of the services provided by a library, as well as of any kind of service, depends on several factors: The user requirements (as defined in ISO), prior knowledge about the service, computer systems reliability, availability of resources, personnel qualifications, etc. But when providing the service, the willingness of the staff is essential, because they will be well motivated if the working conditions are adequate.

## Palabras clave

*Bibliotecarios  
Personal de bibliotecas  
Recursos humanos de bibliotecas  
Calidad en bibliotecas  
Sistemas de gestión de calidad  
Percepción*

## Keywords

*Librarians  
Library staff  
Human resources  
Quality in libraries  
Quality management systems  
Perception*

The intent of this research is to investigate how staff perceives the implementation of a Quality Management System (QMS). To that end, two university libraries –one public and one private– that implemented QMS in the city of Córdoba between 2005 and 2013 were studied. The research asks whether the implementation process meant an adequate or excessive effort; how staff assesses the maintainability of the system in operation; if there is noticeable improvement in the quality of service, in the internal work of each library; if in general it is viewed as positive.

This paper first presents a bibliographic inquiry on related work and then the application of a survey of the people involved in the implementation in both libraries. It is concluded that employees perceive the application of the Quality Management System as positive even if there were difficulties during the implementation face. Management however has a different view.

*Artículo recibido: 30-11-2013 Aceptado: 12-05-2014*

*Todo proceso de participación de los empleados se inicia al formularles una simple pregunta: ¿Qué opinan ustedes? Palabras de Donald Peterson, ex presidente de Ford Motor CO. (Summers 2006, p. 133)*

## Introducción

En esta investigación se presenta un estudio de caso, considerando como lo expresa (Coller, 2005: 29) que “un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o una parte de ella, bien sea por su valor intrínseco”.

Se toma la metodología de estudio de caso específico, múltiple y disimilar, compuesto por dos bibliotecas universitarias: la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba, del ámbito público y la Biblioteca de la Universidad Blas Pascal, del ámbito privado, ambas de la provincia de Córdoba, las cuales hasta el año 2013 son las únicas en la provincia que han implementado y certificado un sistema de gestión de calidad. El método de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario, aplicando uno al personal y otro a los directivos.

Se procuró llevar a cabo una investigación exploratoria de naturaleza comparativa y analítica con el objetivo de detectar las similitudes y diferencias en las condiciones y circunstancias que llevaron a la implementación del SGC pero, principalmente, el estudio se centró en cómo percibe el personal la implementación de un sistema de gestión de calidad y cómo valora los resultados de trabajar con esta metodología basada en ISO 9001.

Se realizó una búsqueda de artículos, trabajos de investigación, monografías o tesis que pudieran aportar antecedentes a esta investigación, centrándose en los recursos humanos en bibliotecas y en las percepciones del personal sobre algún hecho en particular lográndose escasos resultados.

Esta circunstancia es coincidente con lo expresado por Sepúlveda (2002: 28) en su tesis doctoral sobre los recursos humanos en bibliotecas universitarias: "... al respecto se puede decir que en un recorrido por las últimas décadas de investigación en bibliotecología ha permitido encontrar pocos trabajos sobre recursos humanos, y en lo referente a las bibliotecas universitarias, las publicaciones son más escasas aún". Sin embargo, la autora realiza una interesante reseña de las publicaciones sobre recursos humanos desde dos décadas anteriores a la publicación de la tesis.

Respecto a estudios de percepción de los bibliotecarios sobre algún hecho o aspecto en particular, se encontró lo siguiente:

- » Una tesis de Licenciatura de Jaime (2011 y 2012), que tiene por objetivo indagar sobre la imagen profesional del bibliotecario escolar desde dos perspectivas: la de los directivos y la autopercepción de los bibliotecarios.
- » Un artículo de Barrios Llorens y Pagán Santana (2012) en el que según manifiesta en el resumen "el propósito de esta investigación es explorar y describir la percepción de los bibliotecarios sobre la forma en que las actividades realizadas por los miembros de CITE (Comunidad práctica para la Integración de Tecnologías Emergentes) han impactado los servicios bibliotecarios". También expresa que se tomaron en cuenta la percepción del personal de las bibliotecas de la Universidad de Puerto Rico así como en otras instituciones de educación superior. El trabajo fue desarrollado mediante entrevistas.
- » Un capítulo de un libro en el que Romero Tejeda (2010: 259) estudia la percepción de los usuarios respecto a la labor del bibliotecario de servicios al público y la autopercepción de los bibliotecarios en el desempeño de su labor, realizándose luego una comparación entre ambas percepciones.
- » En el artículo de Pinto, Sales y Martínez-Osorio (2009) en el que las autoras se ocupan de valorar la autopercepción de un grupo de bibliotecarios sobre su propia condición de infoalfabetizados. Este estudio se realizó en el marco de un curso sobre alfabetización informacional.<sup>1</sup>

La poca producción de este tipo de trabajos, estaría demostrando que es un campo poco explorado aún; por otra parte, los temas abordados denotan que en general se estudia al personal como un recurso más dentro de la organización (biblioteca, unidad de información, centro de documentación, etc.) al que se debe capacitar, gestionar, potenciar sus capacidades, etc., pero de quien pocas veces se indaga cómo se siente, cómo evalúa ciertos acontecimientos que se desarrollan en la biblioteca (reestructuraciones, proyectos de diversa índole, cursos, etc.) y cómo percibe los cambios o la marcha cotidiana de la organización.

## La importancia de los recursos humanos

El presente trabajo se ha focalizado en analizar la percepción de los recursos humanos a partir de un acontecimiento muy importante en la vida de toda biblioteca: la implementación de un SGC. Se deben considerar los cambios que implica en la reorganización de las tareas diarias, los cambios de metodologías de trabajo, la modificación de objetivos y los enfoques en los procesos.

1. Si bien se encontraron otros trabajos sobre los recursos humanos de las bibliotecas, estos se centran principalmente en la caracterización de un perfil de profesional como en Noronha Campos (2008), estilos de liderazgo de Costa Silva (2009), sobre motivación del personal bibliotecario en Nava Olmos (2009) y Villanueva (2006), formación y competencias de los profesionales de Matus Sepúlveda (2002), evaluación del desempeño de Lau (2010), gestión e los recursos humanos de Silveira (2009), entre otros.

Se considera que el personal representa una parte muy importante de toda biblioteca; es quien posibilita que las acciones, los servicios y los proyectos se hagan efectivos. En coincidencia con Werther y Davis se afirma que el capital humano es el mayor tesoro que tiene una sociedad y que su valor va a determinar el grado de éxito de una organización, así como de los programas o proyectos que esta lleva a cabo. Como expresan estos autores: “un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes afecta” (Werther y Davis, 2008: 284).

En el mismo sentido se coincide con Robbins (2004: 20) quien sostiene que “los empleados de una organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio o bien un escollo mayúsculo”. Este autor también se refiere a la satisfacción de un individuo con su trabajo no solamente con la tarea específica que desempeña sino su influencia con otros aspectos como: los compañeros, las condiciones laborales, la organización del trabajo, la dirección, el salario, las posibilidades de desarrollo y capacitación laboral, el contenido y la satisfacción con el trabajo, entre otros aspectos.

Como lo expresa Nava Olmos (2009: 31) lograr que el personal esté satisfecho con su ámbito de trabajo es un desafío para todo director de biblioteca, así como motivar a los empleados para enfrentar nuevas tareas, proyectos o modos de emprender las actividades cotidianas. Summers (2006: 134) señala, por otra parte, que las organizaciones eficientes son las que emplean personas eficientes que tienen la capacidad de aprovechar el conocimiento y las habilidades de sus empleados; serán pues, aquellos que comprendan como se fusiona su propio trabajo con la planificación general de la organización y, además de realizar bien su trabajo, aportan conocimientos, habilidades y esfuerzon invalorables.

En el estudio de los recursos humanos, ya sea desde su administración, gestión o tratamiento del comportamiento organizacional, se ha trabajado mucho con las distintas teorías de la motivación de las personas. Desde la década de 1930, con el surgimiento de la corriente del comportamiento humano, surgen diversos enfoques y teorías, como la Teoría de las necesidades de Maslow, Teoría X y la Teoría Y de Douglas Mc Gregor, la teoría Z de William Ouchi, la teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, entre muchas otras, las que se centran en el individuo como factor trascendental en el desempeño de una organización.

Es importante considerar que las teorías de la motivación, no están fehacientemente comprobadas, principalmente porque cada persona es diferente y se siente motivada por diversos factores en cada etapa de su vida. En ciertas ocasiones, es en relación al grado de satisfacción de algunas necesidades y, en otras oportunidades, según carencias o aspiraciones personales o profesionales.

## Calidad en bibliotecas

El concepto calidad es y ha sido muy debatido; resulta difícil definir un único concepto dado que existen diversos enfoques al respecto, los que desarrolla muy claramente Sanabria Barrios (2013: 27) concluyendo que “calidad hace referencia a aquella percepción intersubjetiva que permite evaluar las características de un producto/servicio positivamente en tanto y cuanto responden en sí mismo a las necesidades y expectativas de los usuarios”.

Probablemente este debate y falta de acuerdo sobre lo qué es la calidad se deba a que se trata de un concepto bastante subjetivo, aún si tomamos como definición la que nos

proporciona la norma ISO 9000/2000 (Sistema de Gestión de Calidad: fundamentos y vocabulario) “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Si bien esta norma colabora con la interpretación de dicho enunciado, al referirse a inherente *en contraposición a asignado, significa que existe algo, especialmente una característica permanente*, y a requisito *como necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria*, no se especifica cuáles son las características ni los requisitos a cumplir, debido a que ambos dependerán del producto o servicio y del consumidor o usuario de ese producto o servicio, lo que le confiere un alto grado de subjetividad. Tal como lo expresó Feigenbaum (1994:7)

La calidad la determina el cliente, no el ingeniero ni mercadotecnia ni la gerencia general. Está basada en experiencia real con el producto o servicio, medida contra sus requisitos –definidos o tácitos, concientes o solo percibidos, operacionales técnicamente o por completo subjetivos– y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.

Esta condición de objetivo móvil que cambia según los gustos, necesidades, expectativas y tendencias de los consumidores, dificulta enormemente el acuerdo sobre este concepto. Aún así, la calidad no ha quedado ajena al ámbito de las bibliotecas debido a diversos factores: el avance de las tecnologías, el foco en la gestión de las bibliotecas como herramienta para un mejor aprovechamiento de los recursos, la demanda de los usuarios por cambiar la mirada enfocada en la conservación, organización y almacenamiento por una mayor orientación hacia el suministro de información.

Las bibliotecas deciden implementar SGC entre otras razones:

- » por la demanda de las instituciones de las cuales dependen,
- » por la necesidad de mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios,
- » para optimizar los sistemas de trabajo,
- » para mejorar la organización de la biblioteca,
- » para adaptarse a los requisitos y expectativas de los usuarios,
- » con la finalidad de obtener la certificación para demostrar un cierto prestigio y, de este modo, alcanzar algún tipo de beneficio o premio.

## Calidad de servicios

El sector servicio cada vez cobra más importancia en el área empresarial y en la economía, como lo expresan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), si bien la producción ha sido y es claramente quien origina beneficios económicos directos, las empresas y organizaciones dedican gran parte de sus esfuerzos y de sus recursos a mejorar la calidad de los servicios, los que se han convertido en un factor competitivo, aún a nivel industrial, ya que las ventajas tecnológicas no son tan significativas.

Los servicios se están convirtiendo, en muchos países, en una parte importante de todo lo que se produce, consume y exporta. Por otra parte, muchas empresas utilizan el servicio para ser diferentes, para aumentar la productividad, fidelizar al cliente y transmitir mayor sensación de protección.

En las bibliotecas el servicio es la razón de su existencia, si bien no siempre ha sido de esta manera, pero como lo expresan Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010: 9) la biblioteca constituye una institución cuya finalidad es ofrecer servicios de información, de consulta y de lectura, partiendo de una colección de documentos;

precisamente esto es lo que caracteriza a una biblioteca de cualquier colección, sin esta impronta la colección permanecería inactiva y dejaría de llamarse biblioteca.

## La implementación de un SGC en las bibliotecas escogidas

Para conocer cómo fue el proceso previo a la implementación del SGC se realizó una pequeña encuesta a las directoras de las bibliotecas que en el momento de iniciar el proceso estaban en funciones. Se buscó conocer cómo surgió la iniciativa, cuáles fueron los pasos previos a la implementación, qué dificultades se presentaron, cuál fue su percepción acerca de cómo el personal recibió la idea del proceso de implementación y si consideraban que la decisión había sido acertada.

Al ser indagadas respecto a cómo se generó la iniciativa, la Directora de la Biblioteca Blas Pascal respondió que surgió en otra área de la Universidad y que la biblioteca fue la primera en sumarse; en cambio, la Directora de la Biblioteca Mayor, comentó que la propuesta fue directa desde el Área de Recursos Humanos de la Universidad. Es decir, que en las dos bibliotecas la iniciativa surgió desde otra área y fue bien recibida por las Directoras, quienes facilitaron el proceso de implementación.

En ambos casos los pasos previos a la implementación se centraron en la capacitación sobre los aspectos de la norma y en la formación de auditores internos.

Respecto a las dificultades presentadas en el proceso de implementación, la Directora de la Biblioteca Blas Pascal expresó que la mayor dificultad estuvo en que los consultores entendieran los procesos específicamente bibliotecológicos; y la Directora de la Biblioteca Mayor, afirmó que se presentó en la fase de medición y control, principalmente en lo referido a aplicación de indicadores, no conformidades y acciones correctivas.

Ambas directoras coinciden en que el personal valora positivamente la implementación. La Directora de la Biblioteca Blas Pascal dijo que los empleados comenzaron a trabajar con entusiasmo, pero en el transcurso ese espíritu decayó por sentir un cierto menosprecio por parte del consultor respecto a tipo, envergadura y cantidad de procesos de la biblioteca; además, notó una cierta resistencia a la generación de no conformidades. En este punto es importante mencionar que en general los consultores de calidad provienen de áreas o sectores, ya sea productivo o de servicio, que están muy alejados del ámbito bibliotecológico, lo que resultaría en un importante desconocimiento de los procesos de las bibliotecas.

La Directora de la Biblioteca Mayor comentó que los empleados expresaron sobrecarga de actividades para llevar la documentación “al día”, pero que lo valoraron como positivo ya que les sirve para: organizar mejor el trabajo, brinda claridad en los roles y en la forma de realizar las tareas y que mejora las relaciones interpersonales.

Respecto a la última pregunta, si consideraban acertada la decisión, se transcriben las respuestas de las directoras por ser muy significativas:

- » “Considero que fue acertada en relación a poner por escrito procedimientos. Que sirvió para revisar prácticas, simplificar algunas, controlar otras. Sin embargo, hay cierta burocratización exigida por las sucesivas auditorías externas, que en algunos casos entorpece más que ayudar. Pareciera que los auditores externos tuvieran necesidad de “seguir pidiendo” nuevas cosas, a veces no tan justificadas, es decir habría que evaluar si son mejoras o crecimiento de la burocracia. Finalmente, creo que también es un “negocio”

el de los entes certificadores, por lo que nunca hay que apartarse del objetivo genuino que es la mejora, por lo que un SGC para biblioteca podría ser pensado desde otro lugar y no solo desde las ISO 9000”.

- » “Sí, después de 8 años ininterrumpidos de certificación, estoy segura que la decisión fue y es acertada, más allá de la mayor exigencia a las funciones de Dirección, por cuanto los resultados están a la vista: alto grado de satisfacción del usuario, incremento de usuarios reales y virtuales, planta de personal capacitada, compromiso del personal con la Biblioteca y con el SGC”.

Ambas opiniones coinciden en que la decisión ha sido acertada y positiva, sin embargo, la primera transcrita, hace una reflexión crítica sobre algunos aspectos que pueden ser muy útiles para considerar al momento de tomar la decisión de implementar calidad o de recertificar. Se podría considerar si cada opinión depende de la experiencia y del papel desarrollado por el equipo de trabajo que guió el proceso. De cualquier manera, se consideran opiniones relevantes para ser tomadas en cuenta. Se resalta también que merecería un análisis profundo la adaptación e influencia de los consultores y auditores en cada parte del proceso, pero este aspecto excede esta investigación por lo que podría ser desarrollado en una futura contribución.

## Las respuestas de los empleados

El cuestionario enviado a los empleados estaba compuesto de doce preguntas abiertas y cerradas, algunas de ellas se subdividieron a su vez para detallar aún más las respuestas sobre un tema común. En las tres primeras preguntas se buscó conocer la situación previa y preparatoria para la implementación del SGC. Las preguntas 4 a 9 se orientaron a conocer detalles de la implementación y la percepción de los empleados al respecto; las preguntas finales procuraban indagar sobre las vivencias y apreciaciones personales de los empleados sobre la implementación y sus resultados.

A continuación se enuncian las preguntas, se describen y analizan las respuestas manteniendo la numeración para facilitar su lectura.

### 1- La biblioteca es de universidad pública o privada

Esta primera pregunta tiene por objetivo evaluar la incidencia de respuestas. Se enviaron 26 cuestionarios de los cuales 18 correspondían a empleados de la Biblioteca Mayor y 8 a empleados de la biblioteca de la universidad Blas Pascal. El cuestionario fue enviado online y se otorgó un tiempo prudencial para las respuestas, reforzándose la solicitud una vez.

Se obtuvo un 62 % de respuestas de la Biblioteca Mayor y un 50 % de la Biblioteca Blas Pascal. Si bien existe una diferencia entre la tasa de respuesta de una universidad y la otra, se considera que se obtuvo un buen nivel de respuesta ya que representan el 58% del total (15 respuestas). Se debe tener en cuenta que, desde la implementación del SGC a la fecha, ha existido rotación del personal, especialmente en la Biblioteca Blas Pascal, es decir, que parte del personal que protagonizó este proceso ya no trabaja en esa universidad.

En la Tabla 1 se puede observar la frecuencia de respuestas de cada biblioteca y el porcentaje que esa frecuencia representa en el total de respuestas recibidas.

Universidad	Frecuencia	%
Pública	11	73
Privada	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabla 1.** Respuestas del personal de las bibliotecas

## 2- Conocimientos previos sobre el SGC

Con esta pregunta se buscó conocer si los empleados estaban preparados de antemano sobre calidad, normas y otros aspectos que hacen a la implementación de un SGC. Se detecta que, entre la capacitación de los empleados, prevalece una preocupación por la atención de los usuarios (40%); no así en los aspectos que hacen a la implementación de un SGC (7%), lo que hace suponer que no era una preocupación, un objetivo o un anhelo, antes que la institución comenzara con el proceso. No se indagó sobre si la capacitación recibida hasta este momento provenía de planes de capacitación de la biblioteca o si la capacitación de cada empleado se basó en sus propias inquietudes e intereses.

## 3- Consulta previa a la implementación por parte de la dirección al personal

Se procuró conocer si los empleados fueron consultados antes de tomar la decisión de comenzar con el proceso de implementación. La mayor incidencia de respuestas positivas (67%) muestra una comunicación bastante fluida ente la dirección y sus empleados; sin embargo, es importante el porcentaje que expresa no haber sido consultado (33%).

### 3.a- El personal considera que debieron consultarlo

Aparece aquí una leve discrepancia entre las respuestas de la pregunta 3 y la 3.a; a primera vista no parece significativa, pero se analizaron detalladamente las respuestas y se detectó que dos de las personas que en la pregunta 3 respondieron en forma negativa, también lo hicieron en la pregunta 3.a y que ambas pertenecen a la universidad privada; las otras dos respuestas negativas de la pregunta 3.a tuvieron respuesta positiva en la pregunta 3. Esta diferencia debe analizarse en forma conjunta con las respuestas de la pregunta 3.b.

### 3.b- Justifique su respuesta anterior

Del análisis de las respuestas se observa que subsisten dos posturas bien diferenciadas y opuestas, con una tercera intermedia. Por un lado, quienes opinan que los puestos jerárquicos deben decidir ("Son decisiones jerárquicas") y los empleados amoldarse a esas decisiones; por otro lado, quienes adhieren a que las decisiones deben ser aceptadas por todos ("Es importante que el personal se involucre y sea parte conciente de la importancia de la implementación del SGC para la mejora continua") y, finalmente, en la postura intermedia se encuentran quienes consideran que las decisiones son de los directivos pero que la consulta y el consenso forman una parte importante del proceso de implementación ("Porque formamos parte de una organización, si bien mi opinión no es preponderante refleja una voluntad dentro de la estructura de la Institución").

#### 4- Tiempo de implementación

Se indagó sobre lo adecuado o no del tiempo que duró la implementación, ya que es una variable que puede influir en la presión ejercida para la realización de las actividades propias de la implementación (confección de manuales de procedimiento, planillas de registros, reestructuración de procesos, etc.) provocando disconformidad o incomodidad en los empleados. Sin embargo, las respuestas fueron afirmativas en un 80 %, sólo un 13 % consideró que hubiesen requerido mayor tiempo.

#### 5- Capacitación recibida antes o durante el proceso de implementación

La implementación de un SGC implica dedicación especial a la capacitación de los empleados respecto a la norma, confección de manuales, gestión por procesos, auditorías, mediciones, etc. Además, es importante para disminuir la ansiedad, despejar dudas sobre lo desconocido, brindar herramientas para enfrentar los nuevos modos de trabajar y anticipar lo que vendrá.

Respecto a la formación recibida antes y durante el proceso de implementación se observa, claramente, que el foco estuvo puesto en las cuestiones básicas y preparatorias para la implementación y para mantener el sistema funcionando. Tabla 2.

Un importante porcentaje de empleados realizaron cursos sobre la Introducción a la norma ISO, lo que se considera adecuado. A su vez, un 53% recibió capacitación sobre la confección de los manuales de procedimientos. Esta circunstancia también es adecuada ya que no toda la plantilla estará abocada a esta tarea sino, por lo general, solamente los encargados de departamento o áreas. Esta misma relación se mantiene en la capacitación sobre medición de indicadores, mostrando una circunstancia análoga aunque se capacitó en un mayor porcentaje en la confección de indicadores.

Por otra parte, se considera conveniente el porcentaje de personal capacitado en auditorías internas, por la misma razón expresada en el párrafo anterior. No sucediendo lo mismo con el porcentaje de empleados capacitados en comunicación interna, puesto que toda la plantilla está afectada por la comunicación entre colegas y con las autoridades.

Temas de cursos	Asistentes	%
Introducción a la norma ISO	13	87
Confección de manuales de procedimiento	8	53
Atención al cliente	5	33
Comunicación interna	6	40
Confección de indicadores	9	60
Medición de indicadores	8	53
Estudio de usuarios	5	33
Auditor interno	9	60
Otros	2	13
<b>TOTAL de cursos realizados</b>	<b>65</b>	

Tabla 2. Capacitación recibida

## 6- Rol del personal en el sistema

Se observa una distribución y asignación de roles adecuadas a los objetivos de un SGC. Cada biblioteca tiene un representante por la dirección, y un importante número de personas que realizaron el curso de auditores internos.

Se corrobora que no todos los empleados tenían la responsabilidad de confeccionar los manuales de procedimiento. Obsérvese que una persona puede haber desempeñado más de un rol, como se corrobora en el total de la Tabla 3.

Funciones desempeñadas		%
Representante por la dirección / Gestión de Calidad	2	13
Encargado de la confección de manuales en su área o departamento	9	60
Colaborador en la confección de manuales de procedimiento	10	67
Auditor Interno	12	80
Otros	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

Tabla 3. Rol desempeñado

## 7- Obtención de la certificación

Con esta pregunta se buscó detectar el grado de conocimiento de la evolución de la implementación, a modo de testigo del involucramiento del personal con el sistema. Todos respondieron positivamente, en coincidencia con los hechos ya conocidos, lo cual denotaría que los empleados están informados e involucrados con el SGC.

## 8- Año de certificación

En la misma línea de la pregunta anterior se formularon las preguntas 8 y 9 que fueron meramente informativas respecto a si se certificó o recertificó; también se realizaron para conocer el grado de interés de los empleados con este aspecto no menor de la implementación.

En la pregunta 8 se nota una cierta discrepancia en las respuestas lo que denota que no todos los empleados están atentos y conscientes de la importancia de la certificación y de la diferencia entre certificar y recertificar.

## 9- Recertificación

De igual manera todos coinciden en que se recertificó.

## 10- Percepción sobre la implementación del SGC

En esta pregunta se plantearon diversos aspectos para los que la implementación pudo haber sido positiva, brindando la opción de valorar entre mucho, poco o nada.

Se puede destacar que un alto porcentaje de los empleados considera que la implementación del SGC ha sido positiva para la organización interna del trabajo y la eficiencia de los procesos (87% en ambos casos). Sin embargo, solamente el 53% de las respuestas reflejan que ha sido positivo para la imagen que los usuarios tienen de la calidad de los servicios. Tabla 4.

Con algunos matices se puede considerar que también ha sido positiva la implementación para el desarrollo personal y profesional, aunque en un porcentaje medianamente importante (20%) no se vieron influenciados estos aspectos.

Percepción positiva para	La organización interna del trabajo en la biblioteca?	Su desempeño profesional?	Su desempeño laboral?	La percepción que los usuarios tienen de la calidad de los servicios	La eficiencia de los procesos?	La mejora en la atención de los usuarios?
Mucho	87 %	67%	67%	53%	87%	67%
Poco	7 %	20%	27%	47%	13%	27%
Nada	7 %	13%	7%	0%	0%	7%

**Tabla 4.** Percepción del personal

#### 11- Cómo se sintió durante la/las auditoría

Es importante esta pregunta ya que se suele asociar el momento de auditoría con una situación estresante en la cual se encuentran expuestos a la mirada inquisidora de un extraño, tanto las personas como su accionar, pudiendo ser blanco de castigos o reprimendas, aún cuando la finalidad de una auditoría está muy lejos de estas percepciones.

La mayoría manifestó estar nervioso, estresado o sentirse en situación de examen. Se agruparon las respuestas de la siguiente manera: Nervioso 9, tranquilo 4, no participó 1, no contesta 1.

Por otra parte en las respuestas se aprecian las siguientes observaciones:

- » La importancia de las prácticas en las auditorías internas.
- » Ver las auditorías como oportunidad de mejora (3 respuestas).
- » Algunas exigencias de la norma no tienen sentido.
- » Tomar conciencia de todo lo que se ha avanzado.
- » Conciencia de que se audita el sistema no a la persona (2 respuestas).
- » Falta de tiempo para la revisión de los procesos.
- » La aplicación de un SGC provoca pérdida de tiempo y se desvirtúa la misión de la biblioteca.

Se observan comentarios positivos y negativos, algunos de ellos demuestran madurez en la comprensión de los alcances del sistema y otros manifiestan que es importante reforzar ciertos aspectos o lineamientos para disminuir el estrés y la resistencia.

#### 12- Comentario sobre sus impresiones personales

La última pregunta fue abierta, para posibilitar que cada empleado se expresara libremente; se recibieron 11 respuestas, las que se transcriben en la tabla 5.

Se pueden notar visiones diferentes sobre la adecuación de la norma a los servicios y principalmente a los servicios bibliotecarios, pero se observa un sesgo mayormente positivo, destacándose los beneficios que aporta esta metodología de trabajo.

<b>12- Por favor, agregue el comentario sobre sus impresiones personales que considere puede aportar a esta investigación</b>
A pesar de ser una buena opción para la biblioteca, el proceso lleva un tiempo para que todo el personal se concientice.
Aplicar la Norma ISO ha sido muy beneficioso, para la organización del trabajo, y para la mejora continua. De todas maneras creo que la Norma no se ajusta del todo a una biblioteca, por lo que es necesario adecuarla. Está bueno que se hagan re-certificaciones periódicas, pero me parece que los costos que exige el IRAM son demasiado elevados. Debería existir otro ente que sea quien lo evalúe.
Me parece que trabajar bajo un SGC es la mejor manera de hacer las cosas, aún cuando uno siente que hay pequeños requisitos que no aportan gran cosa al trabajo diario, pero la mejora continua y la sistematización del trabajo me parecen sumamente importantes.
Con los años, el proceso se vuelve rutinario y se va perdiendo el interés en la novedad que significó.
Es mucho trabajo y no siempre las bibliotecas cuentan con la cantidad de personal necesario. También considero que la norma en muchos casos no está pensada a los servicios que brinda una biblioteca y en muchos casos hay duplicación de actividades.
Una experiencia nueva donde se explica lo que uno hace todo los días
Desmedida multiplicación de funciones para cada empleado
Tener un SGC es ampliamente recomendable si se consigue el compromiso de todo el personal.
Altamente positiva la implementación del SGC; ayudó a normalizar cada uno de los procesos en el trabajo del departamento; ayudó a ser más eficiente nuestra tarea y a darle importancia a cada uno de los pasos realizados en el registro y confección de los procesos.
Sinceramente considero que estos sistemas de calidad no son compatibles con instituciones culturales. Nacieron en el ámbito empresarial con el objetivo de maximizar ganancias, su raíz no tiene un origen altruista.
Creo que lo principal es hacer entender al personal que un SGC es sumamente beneficioso en cuanto que facilita el modo en el que se llevan a cabo las tareas y los procesos, eliminando grandes márgenes de errores y previniendo situaciones. También es necesario hacer entender que las auditorías forman parte de un proceso de control del sistema, que no busca perseguir al empleado ni hostigarlo, que solo apuntan a corroborar que el sistema funcione. Por otro lado, así como creo que no es necesario preguntarle al empleado sobre su parecer con respecto a la implementación, si pienso que es sumamente importante la capacitación. Una vez implementado el sistema mientras más se capacite a un empleado y más se lo involucre en el sistema se va a perder el miedo y el rechazo hacia el SGC.

Tabla 5. Impresiones personales de los empleados

## Apreciaciones finales

Robert D. Stueart y Bárbara B. Moran mencionan que:

“Una biblioteca puede tener una colección impresionante de recursos impresos y electrónicos, acceso a una amplia gama de recursos en línea, sistemas automatizados de tecnología de punta y un edificio ganador de premios, pero si no cuenta con un personal bien entrenado y competente, sus usuarios no serán bien servidos.” (Citado en Muela Mesa, 2002)

Además de estar bien entrenado y ser competente, el personal debe estar motivado y comprometido con la labor que realiza, sentirse contenido y a gusto con su entorno laboral. Pare ello se debe conocer a los empleados, así como a los usuarios de las bibliotecas. Conocerlos es comprenderlos, escucharlos y tomar en cuenta sus opiniones, aportes, inquietudes y miedos. Por la bibliografía encontrada sobre este particular se puede afirmar que este es un campo que aún debe explorarse, al que las bibliotecas deben dedicarle mayor interés.

Respecto al objetivo que plantea esta investigación, se asevera que la percepción general y final de los empleados respecto a la implementación de un SGC es positiva, aunque en el transcurso de la implementación se hayan detectado momentos de tensión, los resultados refuerzan la apreciación positiva de los directivos.

De la misma manera, en general, valoraron como positivos los resultados de la implementación, considerando que mejoró la eficiencia y organización del trabajo interno, aunque no fue tanta la influencia en la percepción de las mejoras por parte de los usuarios, según la apreciación de los empleados.

En relación con el análisis de la situación que referencian las directoras de las bibliotecas, si bien las circunstancias presentan leves diferencias en cuanto al surgimiento de la idea y las dificultades en la implementación, ambas aprecian como positiva su instrumentación en cuanto a organización de los procedimientos y mejoras en ciertas actividades. Sin embargo, la inquietud de implementar calidad no estaba aún incluida en los planes estratégicos de esas bibliotecas, sino que se desarrolló como una propuesta desde el entorno.

No obstante, se observan posturas contrapuestas respecto a la valoración del SGC en sí mismo y de la norma ISO en particular, advirtiéndose el peligro de burocratizar las actividades y perder de vista el objetivo de mejora continua. Este aspecto es muy interesante de indagar en profundidad, ya que es una apreciación que lleva a reflexionar sobre la aplicabilidad y adecuación de la norma para su uso en las bibliotecas.

Sin embargo, se detectan algunas circunstancias que podrían ser claves para que el proceso no resulte traumático y la resistencia de los empleados disminuya:

- » Los empleados no distinguen la diferencia entre certificar y recertificar. Esta circunstancia que puede parecer menor dice sobre la capacitación e involucramiento de los empleados.
- » Certificar es un proceso de suma importancia en la vida de una institución y recertificar debería ser algo habitual, que no genere mayores tensiones, ya que si se decide trabajar con calidad, se ha estructurado el sistema y se está adaptando un nuevo estilo de trabajo, la recertificación o la auditoría deberían ser circunstancias cotidianas y sin mayor importancia en la vida de una institución que trabaja con un SGC. Tal vez se deba reforzar la capacitación y concientización en este punto.
- » El curso de introducción a la norma no fue recibido por la totalidad de los involucrados; este curso es fundamental para concientizar a los empleados en la implementación de la norma. Si bien no se indagó sobre las razones de esta circunstancia, es importante destacar que la misma puede haber influido negativamente en la recepción y comprensión del proceso.
- » La implementación de un SGC de calidad no debería influir en el desempeño profesional, aunque sí en el desempeño laboral. Entendiéndose por desempeño

profesional la responsabilidad personal y conocimiento de la profesión puesta en juego en el desarrollo de una labor. En cambio sí debería verse reflejado en el desempeño laboral al colaborar en la optimización de las tareas y en detectar en forma temprana inconsistencias o fallas en los procesos. Esta discrepancia puede deberse a diferentes concepciones de los términos utilizados.

El momento de la auditoría no debería constituir una situación traumática; una vez más se debería reforzar la capacitación y concientización en este aspecto, enfocándose en que:

- » se evalúa al sistema no a la persona; esto implica que no hay castigos, porque no hay un único modo de realizar una tarea; un modo puede ser adecuado hoy e inadecuado mañana.
- » que los requisitos que fija la norma son parte de un estilo de gestión diferente al que existía, con el cual se puede acordar o no, pero se puede debatir si existen algunos estilos más adecuados a las bibliotecas. La época actual está signada por el cambio, con todo lo que tiene de positivo y negativo, renovación y beneficios, resistencia y pérdidas.
- » que a la vez que se comprendan los beneficios de la revisión de los procesos, que una auditoría es parte de la tarea cotidiana y no una puesta en escena para el auditor, porque de esta manera solamente se va lograr un estrés en cada auditoría; lo ideal es tener el sistema actualizado al hoy, para que el auditor pueda venir de “visita” el día que lo desee.

La capacitación del personal es clave. Un plan de capacitación que involucre no sólo las necesidades sino también los deseos de los empleados, acompañado de un programa de estímulos al desempeño, son factores que no deben dejar de atenderse desde la gestión de la biblioteca.

Otro aspecto a considerar es la participación del personal en la toma de decisión para adoptar un sistema de gestión diferente al actual, ya que implica cambios importantes en los modos de llevar a cabo la labor diaria. Los empleados pasarán por un proceso de adecuación, el cual debería ser lo menos difícil posible para lograr una verdadera eficiencia en la tarea.

La adecuada elección de los asesores o consultores para la implementación también es un punto clave. Si bien no es fácil encontrar consultores que puedan conocer en profundidad cada actividad de servicio, estos deberían ser lo suficientemente flexibles y poseer una actitud de apertura tal que no entre en conflicto con los empleados, obstaculizando y desmotivando la implementación.

Es llamativo observar que los empleados consideran que los usuarios no perciben un cambio significativo en la prestación de los servicios, puesto que debería reflejarse una mejora significativa tanto en la atención como en el tipo y calidad de los mismos; es a ello a lo que apunta un SGC, no solamente a la mejora en las tareas internas. Probablemente las bibliotecas deberían profundizar o formalizar los estudios de satisfacción de los usuarios para corroborar este punto.

Se refleja que los empleados consideran que el SGC es más una mejora hacia interior que hacia el exterior, esto puede deberse a que el equipo de consultores o asesores en general proviene del ámbito empresarial o industrial y no del de servicios, es decir, que en su formación ponen el acento más en la organización y eficiencia de los procedimientos que en la prestación de los servicios minimizando la importancia de la satisfacción del usuario.

Del conjunto de las respuestas se percibe que la implementación ha significado un esfuerzo pero no con características desmedidas; la mayoría considera importante mantener el sistema, aunque se hace la salvedad del costo que implica certificar y recertificar. Cabe aclarar aquí, que una institución puede optar por trabajar con un SGC sin necesidad de certificar; ello implica una conducta muy ordenada y la verdadera adopción del estilo, es decir que no se requiere del control externo para cumplir lo establecido, salvo que se requiera el certificado por prestigio u otro requisito.

## Referencias Bibliográficas

---

- » Barrios Lloréns, Rossana. I. y Liz M. Pagán Santana. 2012. *La percepción de los bibliotecarios sobre el impacto de la comunidad de práctica para la integración de tecnologías emergentes (CITE) en los servicios de información*. San Juan de Puerto Rico: Simbiosis.
- » Coller, Xavier. 2005. *Cuadernos metodológicos: estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- » Costa Silva, J. 2009. *O estilo de liderança dos bibliotecarios de Brasília*. Brasilia: Universidad de Brasilia.
- » Feigenbaum, Armand. V. 1994. *Control total de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental.
- » International Standard Organization. 2008. *ISO 9001:2008 Sistema de gestión de Calidad: requisitos*. ISO.
- » Jaime, Fabiana. M. 2011. *La imagen profesional del bibliotecario escolar: la percepción de los directivos y la autopercepción de los bibliotecarios de las escuelas primarias de la ciudad de Rafaela, Santa Fe*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- » Jaime, Fabiana M. 2012. La imagen profesional del bibliotecario escolar la percepción de los directivos y la autopercepción de los bibliotecarios de las escuelas primarias de la ciudad de Rafaela, Santa Fe. En *Información, cultura y sociedad*. No. 27, 55-90.
- » Lau, J. 2010. *Evaluación del desempeño del personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones.
- » Maslow, Abraham. H. 2008. *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- » Matus Sepúlveda, Gladys. 2002. *Los Recursos Humanos en las Bibliotecas Universitarias: Exigencias, conflictos y necesidades de formación*. Lleida: Universitat de Lleida.
- » Muela Mesa, Zapopán M. 2002. Estrategias para la construcción de un nuevo paradigma de recursos humanos en bibliotecas públicas mexicanas. En *Segundo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: Situación y perspectiva del desarrollo del personal*. México.
- » Nava Olmos, Anastasia. 2009. *Elementos a considerar en la motivación del personal en las bibliotecas*. Ciudad de México: UNAM.
- » Noronha Campos, G. 2008. *Características e perfil dos bibliotecarios das bibliotecas de institucoes de ensino superior privadas do Distrito Fedral e as expectativas dos empregados*. Brasilia: Universidad de Brasília. Tesis de Maestría.
- » Pinto, María; Dora Sales y Pilar Martínez-Osorio. 2009. El personal de la biblioteca universitaria y la alfabetización informacional: de la autopercepción a las realidades y retos formativos. En *Revista Española de Documentación Científica*. Vol. 32, no. 1, 60-80.
- » Robbins, Stephen P. 2004. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

- » Romero Tejeda, Emma. N. 2010. El bibliotecólogo ante una comunidad de universidades privadas del Distrito Federal. En Lau, Jesús. *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones. p. 352.
- » Sanabria Barrios, Daniel. 2013. *Competencias para obtener productos y servicios de calidad en bibliotecas universitarias*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones.
- » Silveira, Júlia Gonçalves. 2009. Gestão de recursos humanos em bibliotecas. En *Ciencia da Informacao*. Vol. 38, no. 2, 126-141.
- » Solimine, Giovanni; Giovanni Di Domenico y Margarita Pérez Pulido. 2010. *Gestión y planificación de bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones.
- » Summers, Donna C. 2006. *Administración de la calidad*. Mexico: Pearsons.
- » Villanueva, Leslie 2006. *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones.
- » Werther, William B. y Keith Davis. 2008. *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGrawHill.
- » Zeithaml, Valarie. A.; A. Parasuraman y Leonard L. Berry 1993. *Calidad Total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

## Bibliografía Consultada

- » Acebo Ibáñez, Enrique del y Brie Roberto J. 2001. *Diccionario de Sociología*. Buenos Aires: Claridad.
- » Aramayo, Susan. 2001. La labor profesional de bibliotecarios y documentalistas en el siglo XXI. En *BID: textos universitarios de biblioteconomía i documentació*. No. 6, 1-12. <[http://scholar.google.com.ar/scholar?q=la+labor+profesional+de+bibliotecarios+y+documentalistas+en+el+siglo+XXI&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.com.ar/scholar?q=la+labor+profesional+de+bibliotecarios+y+documentalistas+en+el+siglo+XXI&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5)> [Consulta: mayo 2013].
- » Balagué Mola, Núria. 2007. El uso de la norma de calidad ISO 9001 en las bibliotecas de instituciones de educación superior. En *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. No. 19. <<http://bid.ub.edu/19balag2.htm>> [Consulta: mayo 2013].
- » Díez Carrera, Carmen. 2002. *Administración de unidades informativas: concepto e historia*. Asturias: Ediciones Trea.
- » Dolan, Simón L.; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson y Randall S. Schuller. 2007. *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: Mc Graw Hill.
- » Gimeno Perelló, Javier. 2008. *Evaluación de la calidad en bibliotecas: compromiso con el público*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones
- » Texidor, Silvia. 2009. *El desafío de certificar: la ISO 9001:2000 su aplicación en bibliotecas, unidades de información y otras organizaciones*. Buenos Aires: CICCUS.

