El cliente no es lo primero: experiencia para desarrollar un sistema de calidad en una biblioteca

Por: Lic. José Ruperto Arce Delgado[*]

Resumen

El artículo está orientado a los líderes de las bibliotecas o centros de información. Hace referencia al éxito de la filosofía del Dr. William Deming ([1]), sobre [CALIDAD TOTAL] en el Japón, a finales de la segunda guerra mundial, y como las [BIBLIOTECAS] podrían sinergizar resultados usándola en combinación con la filosofía del Dr. Stephen Covey ([2]), basada en un [LIDERAZGO] centrado en hábitos para el cambio personal, principios y [PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO]. Indica la secuencia lógica de un proceso basado en ambas filosofías, referido a una experiencia concreta vivida en la Biblioteca W.K. Kellogg de la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (EARTH), en Costa Rica. Hace referencia al ["BENCHMARKING"] y ["EMPOWERMENT"] aplicado a bibliotecas. Concluye en que un liderazgo basado en principios y una filosofía de administración centrada en los [RECURSOS HUMANOS] conducen a un ambiente propicio, para alcanzar la satisfacción de los clientes de la información en una biblioteca o centro de información. (Las palabras entre corchetes son descriptores).

ANTECEDENTES

Escribo estas líneas con la intención de compartir con mis colegas la experiencia administrativa que he tenido en los últimos años al frente de la Biblioteca W.K. Kellogg, de la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda[3] EARTH, donde laboro desde el año 1992. Voy a iniciar refiriéndome al desarrollo histórico de la calidad, las razones de una valoración del recurso humano y finalmente la forma como se ha desarrollado el proceso de calidad en esta biblioteca.

La filosofía de calidad total (FCT) no es nada nuevo en nuestros tiempos. Como todos sabemos, esta disciplina comenzó durante la segunda guerra mundial, cuando el doctor William Deming observaba con preocupación que los Estados Unidos perdían mas vidas a causa de los errores en los procesos internos del ejército norteamericano, que a consecuencia de las bajas producidas por el enemigo. Esta inquietud motivó al Dr. Deming, y posteriormente a otras autoridades, a desarrollar la filosofía administrativa conocida hoy como "Filosofía de

---

(*) *Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información, profesor en la Escuela de Bibliotecología de la Universidad de Costa Rica 1988-1993. Administrador de la Biblioteca W.K.Kellogg (EARTH)*

(1) *Asesor de renombre internacional, quien revolucionó la calidad y la productividad japonesa, ganador de la Medalla del Sagrado Tesoro, Segundo Orden, conferida por el Emperador Hirohito por sus contribuciones a la economía japonesa. Los últimos años de su vida los dedicó a asesorar empresas norteamericanas y a impartir seminarios y conferencias en países de todos los continentes.*

(2) *Es un experto en temas empresariales a quien el presidente estadounidense Bill Clinton invita de vez en cuando a la Casa Blanca solo para escuchar sus consejos. Autor de "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva", el cual ha servido de base para miles de conferencias, a las que asistir puede costar hasta $5000 por persona, traducido a 17 idiomas y mas de seis millones de ejemplares vendidos, (Semana. Bogotá : Colombia. No. 782, mayo-abril, 1997, p 264).*

(3) *EARTH es una universidad internacional, sin fines de lucro, dedicada a la educación en ciencias agrícolas y recursos naturales, para contribuir al desarrollo sostenible de la región tropical húmeda. Su sede es Guácimo de Limón en Costa Rica. (Zona Atlántica).*

Calidad Total", la cual pretende, entre otras cosas, asegurar el mejoramiento continuo de los procesos, la satisfacción del cliente y un ambiente de trabajo satisfactorio para el trabajador que brinda el servicio.

Deming dio a conocer su teoría en algunas instituciones norteamericanas; sin embargo no tuvo buena acogida, pues se hizo realidad el refrán aquél que dice:"nadie es profeta en su tierra". Por ese motivo buscó otro ambiente para ensayar su filosofía y nada mejor que hacer el intento en Japón, un país en bancarrota, por el cual nadie se animaba a hacer un pronóstico positivo en aquellos días de postguerra. El país sobrevivía en circunstancias de caos, con una economía pobre, basada en un mercado de bienes baratos y baja calidad donde lo importante era la cantidad, sin importar si había defectos porque, según ellos, con las utilidades se cubrían las pérdidas.
El primer paso que dio el Dr. Deming en Japón consistió en impartir seminarios a gerentes y presidentes de importantes empresas, en un afán de motivarlos e involucrarlos con lo que en el futuro sería el boom de la administración. Así se comienza a desarrollar la FCT en varias empresas japonesas productoras de bienes como: electrodomésticos, vehículos, relojes, etc., para pasar posteriormente a las empresas de servicios.

¿POR QUÉ ESTE TEMA?

Años atrás yo he venido pensando e inculcando en mi equipo de trabajo que el cliente es lo primero, sin embargo cuando leí a Rosembluth Hal me identifiqué tanto con el título de su obra "EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO", que decidí usar dicho título para nominar el presente artículo y compartir con él mi sentimiento relativo a la relevancia del recurso humano en una biblioteca o institución. Es imposible enfatizar en el cliente sin enfatizar antes en el recurso humano que ofrece el servicio, porque los servicios de calidad que debemos ofrecer a los clientes de las bibliotecas están íntimamente relacionados con la valoración hecha por los directivos sobre el recurso humano.

El máximo potencial del recurso humano se alcanza con administradores de bibliotecas dispuestos a aplicar con profundidad los conceptos y factores que inciden en el bienestar y rendimiento de las personas, de lo contrario no habrá capacidad para explotar tecnologías, conocimientos y tendencias del desarrollo contemporáneo y la globalización, de lo cual se habla tanto en estos días.

CAMBIO PERSONAL

Ahora bien, ¿cómo podríamos los bibliotecólogos matricularnos con una filosofía como ésta? Bueno, creo que la primera etapa de un proceso de calidad se centra en nosotros mismos, quien quiera involucrarse en un ambiente de calidad. Quiero decir con esto que no podemos tener gente involucrada con la calidad, si nosotros como guías o directores de una biblioteca no podemos dar calidad, o la calidad no es parte de nuestro interior. Entonces lo primero es dar un cambio en nuestras vidas, a fin de adoptar primero los valores y principios que nos han de regir y actuar congruentemente con ellos. Solo así podremos tener la fuerza y capacidad de motivar al grupo hacia un cambio interno que posteriormente los conduzca a una vida de calidad. Mientras la calidad no sea una característica propia del líder, difícilmente podría llevarla a otros niveles de la organización.

Si se logra que la calidad sea parte de nuestras vidas, no solo obtendremos grandes beneficios en el trabajo, sino también lograremos muchos beneficios en la vida personal. Por ejemplo en nuestro papel de padres o madres de familia o como miembros de la comunidad, por esa congruencia entre la manera de actuar y los valores y principios rectores de nuestra vida.

Recomiendo comenzar el proceso de calidad personal (cambio interno) mediante el perfeccionamiento de las siguientes seis características personales que conducen por el camino de la calidad: *la autoconciencia o autoconocimiento, la imaginación, la fuerza de voluntad, mentalidad de abundancia, respeto y creatividad.* (Covey, 1995a, p. 46). Las tres primeras son dones primarios y las segundas tres son dones secundarios, debido a que el desarrollo de las tres primeras conduce al desarrollo de las segundas tres.

Afirma Stephen Covey que estas características exclusivas del ser humano, producen determinados hábitos en las personas que las desarrollan. *La autoconciencia* produce el hábito de la proactividad, contrario a la reactividad, el cual produce en cada ser humano la habilidad de elegir

su propia respuesta ante cada situación que se le presenta, sin importarle su estructura genética, cuáles fueron sus experiencias infantiles, ni cuál su medio actual.

La imaginación hace que las personas inicien con un objetivo en mente generando de esta manera una sensación de esperanza y propósito, contrario a quienes se abandonan en la vida esperando que las cosas, así porque así, salgan bien y generen algún fruto positivo. Cada quien debe dejarse capitanear por la conciencia (quienes desarrollan la creatividad sin conciencia caen inevitablemente en lo irrazonable), y decidir qué va a hacer, cuando lo va a hacer y las herramientas con que lo quiere hacer.

La fuerza de voluntad es el hábito que concentra al individuo en las actividades de suprema importancia que, no son necesariamente las urgentes, opuesto a quienes van por la vida como leño a la deriva, sujetos al vaivén de las aguas. La fuerza de voluntad es un recurso creativo que permite pasar de la inutilidad a la esperanza y la disciplina.

Mentalidad de abundancia es la característica de la negociación, aquella de la persona que basa su vida en principios, que le gusta compartir el reconocimiento y el poder, opuesto a quienes creen que los recursos son limitados. La mentalidad de abundancia produce más ganancias, poder y recono-cimiento para todos. Dije que esta es la característica de la negociación porque es la que hace posible la negociación gano-ganas, muy diferente a la negociación pierdo-pierdes, gano-pierdes o pierdo-ganas.

El respeto es la característica de la valentía. Hemos oído conversaciones como esta "Usted debe comprenderme pero no me comprende, yo lo comprendo a usted pero usted no me comprende a mi, así que déjeme contarle primero mi historia y después podrá usted decir lo que le plazca". La otra persona contesta, "muy bien, trataré de comprender." Pero mientras "escucha" pasa todo el tiempo preparando la respuesta, solo aparenta estar escuchando, no escucha con empatía, escucha selectivamente, eso es una falta de respeto. Cuando se escucha de verdad a alguien toda la relación se transforma. La habilidad para escuchar primero requiere mesura respeto y reverencia. La habilidad para ser comprendido requiere valentía y consideración.

La creatividad produce sinergía (acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales). Cuando se da una comunicación sinérgica se abandona la posición personal y uno comprende las necesidades e intereses básicos y profundos en un plano de lealtad. Mientras se desarrollan estas características hacia lo interno de cada uno de nosotros, sin esperar nada, cada quien puede irse capacitando para el perfeccionamiento constante, o sea para involucrarse en un proceso de calidad.

La lucha debe centrarse "en el proceso de poner primero lo primero", (Covey. 1996, p. 107), o sea, debemos discernir entre dos poderosas herramientas que nos dirigen : el reloj y la brújula. El reloj representa los compromisos, las citas, los horarios, las actividades, lo que hacemos con el tiempo y como lo administramos, es decir las cosas que surgen diariamente, que parecen urgentes e importantes pero que solo nos permiten apagar incendios. La brújula, por otra parte representa la visión, los valores, los principios, la misión, la conciencia moral, la orientación, todo lo que sentimos que es importante y el modo como lo dirigimos. Ahora bien, ¿Nos hemos puesto a pensar cuál de estas herramientas estamos usando con mayor frecuencia? ¿Habremos hecho uso de la brújula?

Algunos nos sentimos vacíos cuando definimos la felicidad únicamente en términos de logro profesional o económico, pero cuando alcanzamos el "éxito" notamos que no nos brinda la satisfacción esperada. Con esmero subimos la escalera del éxito, peldaño por peldaño, el diploma, las noches de desvelo, los ascensos, etc. y descubrir al llegar al último peldaño que la escalera estaba apoyada en una pared falsa. ¿Cuál será el motivo de una desilusión así? ¿Habremos olvidado usar correctamente la brújula?

Entonces ¿Cuál es el gran reto? Creo que el líder de la biblioteca debe propiciar ese proceso de cambio interior, siendo él el primero en cumplirlo, mostrando integridad en todas las facetas de la vida, lo cual se podría ver reflejado en aspectos como la puntualidad, honestidad, lealtad, responsabilidad etc. Esto no es fácil, no se logra de la noche a la mañana, sino que lleva bastante tiempo, en unas personas más que en otras, pero debe mantenerse como una constante de superación, ya que resulta imprescindible para el posterior éxito de un proceso de calidad en un grupo de trabajo.

Existe una cultura según la cual el jefe puede llegar tarde a su oficina, ausentarse antes de la hora, incumplir el horario de las reuniones, etc., lo cual en un ambiente de calidad tendrá necesariamente que cambiar.

El personal de servicios debe ser guiado por un líder dispuesto a superarse, que sea visto por el grupo de personas como un modelo a imitar, quien debe comportarse con el grupo como se exige que éste se comporte ante los clientes, de lo contrario, difícilmente se va a lograr el objetivo de tener clientes satisfechos. Lo anterior no significa consentir al personal hasta el extremo, significa comunicación clara de las reglas y propiciar el desarrollo y la participación del personal en la toma de decisiones, lo cual se conoce como empowerment.

MEJORAMIENTO CONTINUO

La segunda etapa del proceso de mejoramiento requiere que el líder induzca al personal hacia el proceso de planificación estratégica y participe con el grupo en el estudio de la misión, valores rectores y los objetivos estratégicos institucionales, esto cuando la biblioteca pertenezca a una institución o sistema, a fin de pasar luego a redactar la misión, valores, objetivos y programas de la biblioteca.

La misión es el propósito o finalidad fundamental de la biblioteca y el marco de referencia más amplio y general posible de la actividad total de la entidad. Los valores son las características distintivas inherentes a una entidad, abarca las creencias, actitudes y conceptos, son expresiones de fe y confianza entre y hacia los miembros y beneficiarios de la organización. Los objetivos estratégicos fijan el rumbo de los planes y sirven de base para el desarrollo de las actividades administrativas, son un método o una secuencia de métodos para alcanzar el horizonte preestablecido.

El líder de la biblioteca y el resto del equipo tendrán que avanzar en el proceso, participando en el estudio de la literatura relativa a la filosofía de calidad y manteniéndose en actitud de cambio, con la idea de desarrollar un plan estratégico que anticipe las condiciones futuras de la biblioteca, a fin de estar preparados para enfrentar los retos futuros.

Es recomendable empezar la redacción de la misión dela biblioteca dividiendo al grupo en subgrupos a efecto de discutir posteriormente en una reunión plenaria el trabajo hecho por cada subgrupo y buscar el consenso respecto al concepto que se debe adoptar como misión.

A manera de ejemplo la misión que adoptó el personal de la biblioteca que me corresponde liderar fué: "Ser una biblioteca líder, con énfasis en el manejo sostenible de la agricultura y los recursos naturales del trópico húmedo, con personal idóneo, tecnología moderna e instalaciones adecuadas que, apoye con información eficaz y oportuna al sistema de enseñanza, la investigación y la capacitación en la comunidad EARTH y otras comunidades".

La misión se convierte en la luz que va a guiar, en el futuro, todas las acciones de ésta; pero la misión del centro debe ser redactada con la participación y motivación de todo el personal, para que se convierta en un documento viviente que todos podrán entender e integrar dentro de los quehaceres cotidianos. Pero si la misión es impuesta o hecha sin la participación del grupo, tendrá asegurado su fracaso.

Ya con la misión redactada y aprobada por el grupo y sin perder de vista los objetivos institucionales, se deben determinar los valores que van a regir la conducta del grupo; por ejemplo, ACTITUD HACIA EL SERVICIO, IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN, COMPAÑERISMO, etc.

Los objetivos de la biblioteca o centro de información deben ser realistas, medibles, programables en el tiempo y estar bien estructurados para indicar de forma precisa lo que se pretende lograr. Si los objetivos están estructurados de forma apropiada y cumplen con la condición de ser realistas, medibles y programables en el tiempo es fácil evaluar y determinar en el futuro si la biblioteca está alcanzando el éxito.

A esta altura del proceso es necesario hacer un análisis del ambiente, tanto interno como externo, para identificar las áreas de mayor impacto, así como las condiciones y factores que probablemente afectarán el desempeño; me refiero a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la biblioteca. Las fortalezas y oportunidades como su nombre lo dice son aspectos que ofrecen a la biblioteca la posibilidad de funcionar con mayor efectividad y seguridad, mientras que las

debilidades y amenazas son aspectos negativos que afectan a manera de riesgos o perjuicios.

CULTURA DE CALIDAD

La tercera y última etapa del proceso de mejoramiento se da cuando el equipo adquiere la cultura de calidad y se aboca a definir a los clientes, (externos e internos), así como también los productos y servicios que se van a brindar.

Posteriormente se redacta el plan estratégico con sus respectivos programas, las actividades, (indicando las fechas de cumplimiento), el nombre de las personas responsables, las metas, recursos disponibles y mecanismos de evaluación, incluyendo las estrategias del plan que son las tácticas o mecanismos que se formulan para alcanzar los objetivos deseados; atacando las debilidades y amenazas, y explotando las fortalezas y oportunidades; por ejemplo, personalizar la atención del público o la modificación de un proceso.

Luego se seleccionan e identifican los procesos de mayor impacto, a propósito de diagramarlos y hacerlos más eficientes; por ejemplo, al corregir aquellas partes que requieren ser mejoradas y adecuadas a las necesidades de los clientes. La diagramación de un proceso es una figura que muestra la imagen de éste y que permite identificar las deficiencias que requieren mejoramiento.

Los resultados de todo el proceso de mejoramiento deben quedar plasmados en un manual donde esté escrita la misión del centro, los valores adoptados, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los objetivos, la definición de los clientes, los procesos con su respectiva diagramación y los productos y servicios, *el cual tendrá que revisarse y mejorarse con la participación y aporte de todo el personal de la biblioteca por lo menos una vez cada año*.

La cultura de calidad fomenta la formación de equipos para la solución de problemas, como práctica que ha dado excelentes resultados en la ejecución eficaz de los programas, por lo que se recomienda la asignación voluntaria de un comité que, se responsabilice de asegurar la ejecución de las actividades de ese programa y buscar soluciones conjuntas a los problemas que surjan en torno a dicha responsabilidad, para lo cual contará con el uso de las herramientas que ofrece la FCT como: recursos de la institución, los diagramas de causa efecto (espina de pescado), la metodología DADI (definir, analizar, diseñar e implementar), diagramas de flujo y graficación entre otros).
La práctica de obtener datos es de vital importancia para obtener retroalimentación sobre el comportamiento del sistema. Las mediciones se deben usar para retroalimentar el sistema, nunca como medio para ejercer presión o supervisión al personal.

"BENCHMARKING"

Es el aprendizaje alcanzado a través de la experiencia de bibliotecas exitosas, previamente seleccionadas, a las cuales estudiamos y aprendemos de ellas las técnicas, prácticas y costumbres del éxito para definir la posición deseada en el futuro respecto a las demás organizaciones bibliotecarias que compiten en nuestro mercado de la información , y así establecer las estrategias que van a permitir el logro de los objetivos.

Las tecnologías actuales de comunicación hacen posible el "benchmarking" incluso con bibliotecas de otros continentes; por ejemplo, hoy es fácil usar el correo electrónico para hacer "benchmarking" con una biblioteca de Suecia, España, India, Australia o cualquier otro lugar del mundo. También podemos utilizar para dicho fin las visitas que recibimos de bibliotecólogos extranjeros, o cuando se nos presenta una oportunidad de viajar a otro país; sin embargo también en cada uno de nuestros países hay bibliotecas ejemplares y bibliotecólogos que podrían enseñarnos mucho.

Al seleccionar e implantar soluciones hay que tener en cuenta la participación y el criterio de todas las personas involucradas en el problema, así como también el procedimiento y la técnica usada para encontrar la solución propuesta.

Crear estándares de calidad para productos y servicios tiene que ser la norma en las bibliotecas de la época contemporánea, en cuyo caso se sugiere trabajar con el estándar ISO 9004-2 relativa a la gestión de calidad para áreas de servicios.

El último paso del proceso es evaluar y reiniciar el proceso para hacer los ajustes indicados por la evaluación.

Este esquema de trabajo propiciará la participación de todo el personal en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a los problemas, en cuyo caso cada líder tendrá que limitarse a cumplir con el papel de facilitador, olvidándose del esquema tradicional de administración, en el que el personal tiene una posición pasiva y el jefe es quien toma las decisiones por los demás y da órdenes para la ejecución de las mismas. La satisfacción del cliente vendrá como consecuencia de centrar la atención en el recurso humano.

IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO

Siguiendo esta filosofía, una unidad de servicios (llámese biblioteca, centro de información u otro) donde la devoción hacia la satisfacción del cliente es la regla, es necesario que se concentre la atención en quienes brindan el servicio porque de esa forma se inyecta en la gente de la unidad de servicio, la motivación necesaria para involucrar al equipo en un proceso de calidad y, consecuentemente, para lograr lo que todos queremos, "la satisfacción del cliente". Sin embargo, no se debe olvidar que cada persona integrante del grupo tiene que estar motivada para realizar el proceso de calidad en sí misma, en su interior, procurando un cambio basado en principios y valores generalmente aceptados por la sociedad, tales como: honestidad, integridad, responsabilidad, dignidad, tolerancia, etc.

Ese cambio se comienza a notar en detalles pequeños que ayudan a ganar el aprecio de los clientes, entre otros, cuando se aprende a llamarlos clientes, sin el error de algunos sectores de la producción o de los servicios que, llaman al cliente con nombres que no reflejan la calidad de servicio que ellos esperan. He oído algunos como los siguientes: abonado, paciente y usuario, lo cual refleja en cierta forma el poco interés que se le muestra al cliente, aunque quiero dejar claro que la FCT no es el juego de usar unas palabras en vez de otras, repito se trata de un cambio de actitud en el interior de las personas que componen un equipo de trabajo, donde la preocupación del grupo que brinda el servicio deben ser los clientes.

¿Cómo mejorar sistemas y procesos si no mejora la gente? Insisto en que la gente tiene que crecer y desarrollarse para mantener de forma permanente la posibilidad de mejorar los servicios y productos, así como los mecanismos para satisfacer las necesidades de los clientes, de manera que esa atención primordial que demos al personal debe quedar reflejada en las posibilidades de capacitación que demos sin distingo de ninguna clase a los miembros de todo el grupo.

Basado en la experiencia adquirida en la biblioteca de la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (W.K. Kellogg) me atrevo a asegurar, sin temor a equivocarme que, con este proceso de calidad las bibliotecas van a disponer de personal diferente al tradicional, con visión, valores, principios, voluntad para tomar riesgos, enfoque hacia el cliente, iniciativa, innovación, creatividad y deseos de que las cosas sucedan. Serán bibliotecólogos emprendedores capaces de aplicar los principios de la administración general a la administración de bibliotecas y servicios de información.

BIBLIOTECA W.K. KELLOGG

En la Biblioteca de la EARTH , hemos tratado de aplicar la FCT y hoy siento que hay un compromiso con el cliente, porque gracias a la valoración y motivación del recurso humano se ha tomado conciencia de que todo el trabajo hecho es en función del cliente, tanto externo como interno, gracias al cambio de actitud en las personas integrantes de dicho equipo de trabajo y a la participación de éstas en la toma de decisiones. Esto queda mostrado en la cantidad y tipo de servicios que ofrece esta unidad de información, entre los que destacan, el sistema de información geográfica, televisión vía satélite y acceso a las facilidades de internet entre otros.

En la Biblioteca de la EARTH consideramos clientes externos a los profesores, estudiantes, personal administrativo, egresados, donantes, instituciones y visitantes de otros comunidades o países; mientras que consideramos clientes internos a las personas que formamos el equipo de la Biblioteca.

El cliente interno; es tan importante como el externo, de manera que se tiene que pensar en satisfacer sus necesidades. Quizá alguien se pregunte ¿Cómo hacer para satisfacer las necesidades de los clientes internos? Bueno, mediante el mejoramiento continuo, la adopción

de valores y el convencimiento entre compañeros de la necesidad que unos a otros nos veamos como clientes, en un ambiente de cordialidad, cooperación, amabilidad, respecto y tolerancia en el trato, etc. Todo esto a pesar de las grandes diferencias existentes entre una persona y otra, lo cual hace aún más meritorio el propósito de cambio.

En la Biblioteca EARTH se acabó con la costumbre de pedir producción en cantidades a los miembros del equipo, porque dicha práctica podría ir en contra de algunos principios básicos como el de lealtad, e induce a una producción de baja calidad que al fin y al cabo también disminuye la cantidad; no obstante, el grupo se debe comprometer con el mejoramiento continuo de los procesos para obtener resultados satisfactorios, pues según la literatura relativa a calidad, la gente trabaja mas tranquila y con menos estrés, da mejor calidad y como consecuencia automática eleva la producción.

La toma de decisiones para mejorar los servicios al cliente se hace de acuerdo con los datos que éste nos suministra. Por ejemplo, cuando creímos que era necesario un cambio en el horario hicimos una consulta a nuestros clientes para verificar si nuestra apreciación coincidía con la necesidad del cliente y después se tomó la decisión. El año pasado pasamos un cuestionario en el cual los clientes dejaron ver que no conocían todos los servicios de la biblioteca, lo que nos permitió formular una estrategia para hacer una mejor promoción de los mismos.

La FCT cree peligroso imponer slogans a los trabajadores porque estos generan resistencia y tienden a ser boicoteados por el mismo personal. Esto nos ha permitido reflexionar que podría ser un peligro enfatizar en el término "calidad total", entonces hemos decidido no enfatizar tanto en el término mismo. Esto significa que se acostumbra trabajar normalmente, fomentando el cambio personal, el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo, la revisión de los procesos y sobre todo atentos a las necesidades de nuestros clientes.

Creemos que en un ambiente de calidad total se dan las condiciones idóneas para mantener clientes satisfechos y trabajadores contentos y orgullosos de su trabajo. Si en la Biblioteca de EARTH no hemos logrado esto del todo quizá sea porque estamos en un proceso del que esperamos cosas cada vez mejores.

CONCLUSIÓN

Creo que hoy día el bibliotecólogo tiene en mente muchas ideas para mejorar los servicios, aprovechar la tecnología, maximizar el presupuesto, catalogar una mayor cantidad de documentos, desarrollar bases de datos, satisfacer las necesidades de los clientes, etc.. Sin embargo; creo que el éxito va a sonreír solo a los que apliquen un liderazgo de calidad, basado en los principios generalmente aceptados por la sociedad y una filosofía de administración orientada hacia el desarrollo y motivación del recurso humano.

El resultado de esta metodología podrá observarse después de dos o tres años de iniciada, cuando la biblioteca logre formar un equipo de personas con visión del futuro, arraigo de valores y principios sólidos, voluntad para tomar riesgos, enfoque hacia el cliente, iniciativa, innovación, creatividad y deseos de que las cosas sucedan.

Bibliotecólogos emprendedores serán aquellos que tengan la capacidad de aplicar los principios de la administración general, a la administración de bibliotecas y servicios de información, para desarrollar bibliotecas exitosas y competitivas que aseguren el mejoramiento continuo de los procesos, la satisfacción del cliente y un ambiente de trabajo satisfactorio para las personas que ofrecen el servicio.

El resultado de esta metodología podrá observarse después de dos o tres años de iniciada, cuando la biblioteca logre formar un equipo de personas con visión del futuro, arraigo de valores y principios sólidos, voluntad para tomar riesgos, enfoque hacia el cliente, iniciativa, innovación, creatividad y deseos de que las cosas sucedan.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aguilar, Fabiola y otra. La planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones : caso de la Biblioteca de la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (EARTH) 1996-2000. Proyecto de graduación. Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad de Costa Rica, 1997.

Biblioteca W.K. Kellogg. Manual de procedimientos administrativos. Guácimo, EARTH, 1995.

Guía de servicios bibliotecarios. Guácimo, EARTH, 1997.

Boxwell, Rober J., Jr. Benchmarking para competir con ventaja. Madrid : McGraw-Hill, 1995.

Clair, Guy. Entrepreneurial Librarianship: the Key to Effective Information Services Management. London : Bowker Saur, 1996.

Covey, Stephen. Liderazgo centrado en principios. Barcelona : Barcelona: Ediciones Paidos, 1995a.

Primero lo primero. Barcelona : Ediciones Paidós, 1996.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Barcelona : Ediciones Paidos, 1995b.

Gitlow, Howards. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Bogotá, Editorial Presencia, 1991.

GOAL/QPC. Manual de herramientas básicas para el análisis de los datos. USA : GOAL/QPS, 1990.

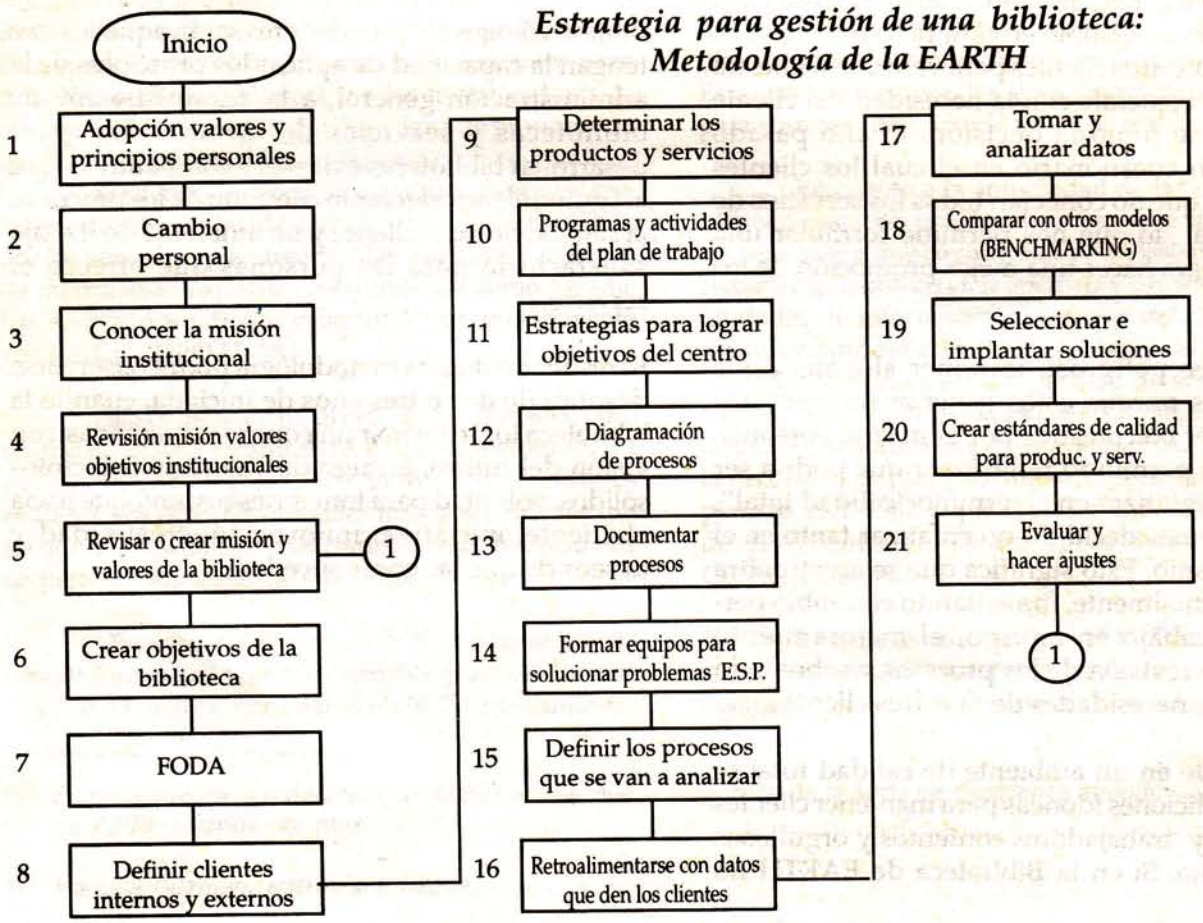
José Leñero & Asociados. DADI: Definir, analizar, diseñar e implementar. San José, C.R. : José Leñero y Asociados, 1995.

Leñero, Jose. Calidad total y desarrollo humano. En: Rumbo . 36: Oct. 1992.

Rosenbluth, Hal. El cliente no es lo primero. Buenos Aires : Editorial Atlántida, 1993.

Semana. Bogotá : Colombia. No. 782, mayo-abril, 1997, p 264.

Walton, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1992.

Anexo

Estrategia para gestión de una biblioteca: Metodología de la EARTH