

Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales

Alicia ARIAS COELLO
Isabel PORTELA FILGUEIRAS
E.U.B.D. Universidad Complutense

RESUMEN

En este artículo se expone la idea de que solamente las organizaciones empresariales que utilicen una información de calidad, distribuida de forma rápida y eficaz a través de unos canales de comunicación efectivos, conseguirán ofrecer un producto o servicio final de calidad.

Palabras clave: Sistema de Información. Gestión de Calidad. Organizaciones Empresariales.

Actualmente, las organizaciones empresariales son concebidas como entidades procesadoras de información, independientemente de su actividad, ya que todas las empresas tienen necesidad de obtener y analizar información actualizada sobre mercados, costos, ventas y procesos de producción. Esta información procede tanto de fuentes internas como de fuentes externas a la organización, y, una vez procesada y utilizada, genera, a su vez, nueva información que será difundida dentro y fuera de la empresa.

Partimos de la idea, ya indiscutible en los años 90, de que para toda organización empresarial resulta imprescindible la implantación de un Sistema de Información dinámico, garante de una información efectiva y de calidad, a fin de que la Toma de Decisiones se realice con el mínimo error posible. Si el Sistema resulta efectivo, la empresa será competitiva en su ámbito, pues generará un producto o servicio de calidad.

Nos parece acertada la consideración del Sistema de Información como

sistema de producción cuya materia prima es la información en bruto, transformada en conocimiento, el cual va a ser utilizado por un consumidor que es el usuario. Así pues, podemos concluir diciendo que el Sistema de Información resulta ser un conjunto de procedimientos ordenados, que proporcionan información efectiva para apoyar la Toma de Decisiones y, con ello, asegurar el control de la organización.

A partir de estas consideraciones, vemos que los elementos que conforman el Sistema de Información son, fundamentalmente, tres: el elemento humano, imprescindible para la ejecución eficaz de todas las tareas, el soporte físico del sistema, que estaría compuesto por el conjunto de ordenadores y, evidentemente, la propia información que debe ser procesada y utilizada en la Toma de Decisiones.

Hablar hoy de Sistema de Información, es hablar de un sistema que gestiona y controla los flujos informativos por los que debe distribuirse una información de calidad, que reduce el riesgo de error en la Toma de Decisiones; y hablar de información de calidad implica tener en cuenta el nuevo concepto de Calidad Total que conlleva una nueva cultura del trabajo, y el nacimiento de nuevas estructuras empresariales.

La calidad, concebida como un proceso en el que debemos identificar al usuario o cliente, aceptar sus demandas, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, implica el que toda la organización, como entidad procesadora de información, debe tener, como objetivo prioritario, al cliente o usuario; es decir, todas las acciones tienen que estar orientadas a la satisfacción de dicho cliente o usuario, lo que significa que la calidad es definida siempre por el cliente, convirtiéndose la empresa en ejecutora de sus deseos.

El hecho de que la calidad sea definida por el cliente, hace que deba estar en constante cambio y que deba ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a cada producto o servicio.

La calidad de la información en una empresa es una necesidad que se impone, pues sin una información de calidad, la empresa deja de ser competitiva ya que el producto o servicio final carecería de las características de calidad que el cliente espera obtener.

Esta concepción nos lleva al concepto de Gestión de Calidad Total (TQM), del que tanto se está hablando actualmente, es decir, nos orienta hacia la nueva cultura laboral a la que aludíamos más arriba.

Gestionar la calidad significa conocer las expectativas de los clientes e implicar a todos los elementos que forman parte de la organización en la consecución de ese objetivo. Esta implicación supone que la dirección tiene que confiar en la competencia laboral de sus empleados y en la capacidad de éstos a la hora de tomar las decisiones que afecten a su área o servicio, tiene que explicarles claramente cuáles son los límites de sus tareas, previamente definidas en el organigrama de la empresa. Todo ello impedirá que se produzcan desviaciones en los procesos, que dañarían seriamente la calidad del

servicio. La comunicación por parte de la dirección de los objetivos de la empresa a medio y largo plazo, es una táctica bastante positiva para que los empleados consideren sus tareas como algo fundamental para el buen desarrollo de la organización, despertando, además, en los empleados una necesidad de información sobre diversos aspectos relacionados con su tarea, lo que mejorará el rendimiento y la mayor capacitación en su puesto de trabajo.

El aspecto más fundamental en esta nueva cultura del trabajo es el compartir información. La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y el Sistema de Información debe evitar toda situación de estancamiento y conseguir, de esta manera, una información de calidad. Toda información que fluye libremente, dentro de los cauces establecidos por el Sistema de Información, genera un proceso de retroalimentación lo suficientemente rápido como para que se puedan prevenir los errores antes de que se produzcan, aspecto importante y que se debe tener muy en cuenta, sobre todo desde el punto de vista financiero, pues la prevención disminuye costos, mientras que la rectificación de los errores los aumenta.

El conocimiento compartido es el aspecto de esta nueva cultura del trabajo, al que más nos cuesta adaptarnos. Estamos acostumbrados a la idea, ya obsoleta, de que el que tiene la información, tiene el poder. Actualmente, tan negativo para la organización es tener un empleado que realiza de forma rutinaria y burocrática su trabajo, como tener un empleado autosatisfecho que piensa que ya no le queda nada por aprender, pues tanto en un caso como en otro, sus respectivas tareas se encontrarán en un estado de estancamiento, del cual será difícil rescatarlas. En ambos casos, además, percibiremos que la información no fluye, y que sus respectivas tareas no generan información que pueda interesar a otros departamentos y esto es así, porque el empleado burócrata no dará importancia a la información que le llega, por lo tanto, no reconocerá su valor real y no la compartirá; en el segundo caso el trabajador autosatisfecho tendrá la tendencia de acaparar toda información que llegue a sus manos, le sea de utilidad o no. Esta última actitud en el terreno empresarial impide que la información se convierta en conocimiento compartido, pues hoy no tiene el poder aquél que acapara la información, sino aquél que es capaz de transformarla en conocimiento. Toda actitud individualista, en lo que se refiere al campo laboral, impide la mejora continua de la productividad y la competitividad de la organización y significa pérdidas económicas porque no favorece el hacer bien las cosas a la primera, anulando, a su vez, el empleo del sentido común y de la iniciativa, características fundamentales de la gestión de calidad.

El objetivo de la gestión de calidad en toda organización, es que se dé una situación ideal de calidad, y esta situación ideal de calidad depende, en un principio, de la forma de liderazgo de la empresa. Sabemos que actualmente la forma de liderazgo paternalista y autoritaria es contraproducente para cualquier organización empresarial, y que la tendencia, que afortunada-

mente está presente ya en nuestro país, es la de un estilo de dirección participativa, a través de la cual el director establece una «comunicación bilateral con sus empleados, escucha, ofrece apoyo y motivación»¹, mejorando los incentivos de los empleados que no sólo tienen que ser de tipo económico, sino de tipo formativo, social y de redefinición del puesto de trabajo². El establecimiento de este nuevo tipo de dirección supone una transformación completa de los empleados, que deben aprender a trabajar en equipo y ser autónomos en sus tareas delegadas, debiendo enfrentarse, para ello, a problemas que requieren una rápida toma de decisiones. Esto únicamente lo pueden llevar a buen término desde la integración en la organización, y valorando su tarea como fundamental para la competitividad de la empresa. Esta valoración implica la más alta calidad posible en su tarea, y para ello, tienen que coincidir entre sí la Calidad Realizada, es decir, la calidad que es capaz de obtener la persona que lleva a cabo ese trabajo, y que depende de su capacitación, la Calidad Programada que es la que se propone obtener, o la que le proponen obtener desde la dirección y que está en relación directa con una formación continua, y la Calidad Necesaria que es la que exige el cliente o usuario.

Un trabajo realizado con calidad, genera una información de calidad que redundará en beneficio del cliente. Pero antes de que el producto llegue al cliente final, existe cierta información que proviene del ámbito externo de la empresa, como son las actividades de la competencia o las expectativas de los clientes, que es requerida por los empleados de la empresa para hacer frente a su tarea y poder tomar las decisiones oportunas. La calidad de esta información es fundamental y tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, es decir, en el centro de información de la empresa que debe ser también el centro de operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa.

Los clientes de este centro son los usuarios de información de la empresa, es decir, los propios trabajadores que cada vez van a demandar más información, y de mayor calidad, lo que se traducirá en mayor efectividad y rapidez en el servicio. Según Berry, Parasuramen y Zeithaml³, los clientes o usuarios utilizan cinco tipos de atributos para enjuiciar la calidad de los servicios: los tangibles, que son todos aquellos relacionados con el trato personal; fiabilidad en el mantenimiento de la promesa de servicio que se le hace desde el centro de información; capacidad de respuesta respondiendo a la demanda de forma rápida y eficaz; seguridad en la competencia profesional

¹ «Estilos de gobernar», *El País*, Negocios (Gestión & Formación), 25 de febrero de 1996.

² «Entrar en la segunda fase», *El País*, 22 de enero de 1995. Este artículo presenta los resultados de una encuesta sobre el estado de la gestión de calidad en España, y revela la necesidad de mejorar el sistema de incentivos a los empleados.

³ Zeithaml, V. A.; A. Parasuraman; L. L. Barry: *Calidad Total en la Gestión de servicios*. Madrid. Díaz de Santos. 1992.

del personal y empatía referida a un servicio individualizado y esmerado en las necesidades concretas del usuario.

Una vez establecida la calidad de la información ambiental o externa de la organización y la calidad de la información interna, previniendo los errores e identificando los fallos, y una vez determinados los flujos descendente, ascendente y lateral por donde debe fluir la información, debemos pasar a la fase de aseguramiento de la calidad estableciendo metas continuas de mejora, y midiendo y comparando, de forma periódica, los objetivos propuestos en cada meta con los resultados obtenidos, además diseñando una planificación estratégica que nos viene impuesta por la necesidad de la mejora continua de la calidad. Naturalmente este control de calidad se lleva a cabo con diferentes herramientas como el Histograma, los gráficos de control o el conocido Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa, que permite identificar las posibles causas de un problema.

Es evidente que la implantación de un Sistema de Calidad Total, en primer lugar, mejora la imagen de la empresa, ayuda a la tarea del marketing, impone una nueva cultura informacional, en la medida en que involucra a todos los niveles de la empresa obligando al conocimiento compartido, que favorece el espíritu de equipo y, por último, obliga al individuo a una formación continua. Pero la Gestión de la Calidad Total significa mucho más, ya que implica el establecimiento de Sistemas de Información y Comunicación mucho más fluidos en el camino ascendente, es decir, que abre las puertas de la comunicación entre los empleados y la dirección, obligando a los altos cargos a una respuesta continua que pone en circulación nuevos datos y obliga a nuevos modelos de gestión de estos sistemas para evitar su estancamiento.

Como vemos, es evidente la interrelación existente entre el Sistema de Información y Comunicación y el Sistema de Gestión de Calidad Total. Sin un Sistema de Información dinámico que asegure un fluido sin barreras de la información, no se puede asegurar la calidad de la misma; para evitar esas barreras es imprescindible un cambio de cultura del trabajo, en la que el empresario ejerza un liderazgo basado en la comunicación y en la delegación de funciones. El empleado, a su vez, deberá aprender a trabajar en equipo y compartir información, para asegurarse, él mismo, la recepción de información precisa y efectiva que le permita participar en la consecución de un producto o servicio final de calidad, contribuyendo con ello a que su empresa sea competitiva y pueda sobrevivir en su macroambiente superando constantemente las expectativas de los usuarios o clientes, que son, en definitiva, el objetivo primario de toda empresa que pretenda desarrollarse en esta nueva sociedad de la información.

Implicación del Centro de Información empresarial en la Gestión de Calidad Total

La misión de un Centro de Información empresarial es la de ofrecer a los usuarios (en este caso a los empleados de la organización), una información efectiva y de calidad que les permita tomar decisiones con un mínimo índice de error. Para ello se ha de implantar un programa de Gestión de Calidad, que debe estar incluido en el Sistema de Gestión de Calidad Total de la empresa, ya que los beneficios que aporta el Centro de Información a la organización, se medirán por los resultados globales de la misma.

En el programa de Gestión de Calidad del Centro de Información deben estar definidas una serie de tareas que se tienen que cumplir para lograr ciertos objetivos concretos. Este programa, que implica a todos los miembros del Centro y que está impulsado desde la dirección de la empresa, tiene que tener en cuenta la necesidad de ofrecer una serie de motivaciones para los empleados directamente implicados.

Creemos que la mejor forma de motivación consiste en delimitar claramente las tareas de cada documentalista, es decir, especializar a cada empleado en una tarea concreta y enseñarle métodos de control. Por ejemplo, un documentalista especializado en resúmenes de informes de la empresa, o referidos al ámbito donde ésta se desarrolla, realizará cada día mejor su trabajo si no se le dispersa con la realización de otro tipo de tareas, como hacer fotocopias o localizar fuentes de información. La especialización conduce a una mejor comprensión de la tarea que se lleva a cabo, y facilita una mayor concentración en cada uno de los pasos de que consta el proceso de trabajo, a la vez que aumenta la capacidad de iniciativa que permite evitar errores o desviaciones.

Otra forma de motivación para los empleados, ligada a la anterior, es la de ofrecerles formación sobre su tarea y sobre aspectos concretos de las actividades que se desarrollan en la organización y su entorno.

Naturalmente los incentivos económicos, en función del trabajo realizado y no en función del puesto de trabajo, también ayudan a la motivación de los empleados, pero en definitiva, creemos que evitar la dispersión en distintas tareas y una formación continuada, son fundamentales para que los trabajadores de ese Centro de Información se sientan integrados en el sistema, valorando su actuación como componente esencial para la obtención de una información de calidad. Esta integración de cada uno de los miembros se reforzará más mediante unas reuniones periódicas en las que serán escuchados todos los miembros del Centro, y se tendrán en cuenta sus propuestas.

Determinación de los objetivos de calidad

Los objetivos de calidad que se deben marcar en el Centro de Información, están en relación directa con las tareas que el centro debe llevar a cabo. Sabe-

mos que el primer objetivo es la satisfacción del cliente, lo que implica superar sus expectativas. Para conseguirlo, la primera tarea que debemos realizar es conocer su grado de satisfacción actual sobre la calidad de la información que reciben y sobre la calidad del servicio que se les presta. Para preguntarles sobre estas cuestiones, lo mejor es hacerles entrevistas personales con un cuestionario previo e igual para todas las personas a las que vamos a entrevistar y, si es posible, también sería recomendable la realización de reuniones conjuntas de usuarios para que intercambien opiniones sobre la calidad técnica y la calidad de actuación que les presta el Centro.

Es muy importante que en ambos casos, el usuario diferencie entre las dos calidades, pues es posible que la calidad técnica sea aceptable, pero no lo sea la de servicio, o a la inversa.

Una vez determinadas las deficiencias del producto (información) y del servicio marcadas por los clientes, se pasará a hacer un análisis de las mismas con los responsables de cada una de las tareas con el fin de determinar objetivos concretos de calidad.

Calidad del servicio

Con respecto al servicio que debe dar el Centro de Información, lo primero que hay que procurar es que las personas que están en contacto con los usuarios estén informadas de las necesidades de éstos, y conozcan, lo mejor posible, el depósito documental para poder ofrecer información adicional sobre el asunto del que se quiere informar el usuario, es decir, ofrecer información, o fuentes de información, que el usuario desconoce. La cortesía y la disponibilidad deben ser cualidades deseables en las personas que están en contacto con los clientes, las cuales, además de atenderles, serán también responsables de su formación. Esto significa que deben enseñar al usuario a hacer las peticiones de manera precisa, y le deben facilitar el acceso a la información enseñándole a utilizar la base de datos documental donde estén registrados libros, publicaciones periódicas e información generada por la empresa.

Se debe presentar el programa de calidad a todos los usuarios de la empresa, señalando la importancia que tiene dentro del Sistema de Calidad Total implantado en la organización. Se explicarán los objetivos de calidad de la información que deben estar basados en una minuciosa selección de proveedores y de fuentes informativas que tengan que ver directamente con los intereses de la organización. También es conveniente explicar el sistema de recuperación de la información. Asimismo, se expondrán las tareas del servicio de atención al usuario, delimitando su alcance con el fin de evitar que el cliente del centro exija servicios que están fuera de las funciones propias de atención y servicio de información. Si el usuario conoce los límites se evitarán muchas negativas, lo que repercutirá en su valoración positiva del Centro.

Un control permanente de todas las tareas asegurará la consecución de los objetivos propuestos en el programa y la superación de los mismos. El saber si el Centro está logrando el nivel de calidad deseado, dependerá de los resultados de la encuesta que se haga a los ejecutores de las tareas, por un lado, y a los usuarios, por otro. De las dos encuestas, lo más importante será la parte de sugerencias, que deberá ser diseñada con tanto cuidado como el resto de las preguntas, dividiendo por bloques temáticos este apartado y concretando en cada tarea o servicio del Centro.

De la encuesta realizada a los empleados, la dirección del Centro tendrá que extraer las carencias de los medios o herramientas utilizadas en cada tarea, deficiencias en la formación del empleado y sugerencias de cambios que sirvan para realizar mejor y en menos tiempo el trabajo.

De la encuesta realizada a los usuarios se extraerá el nivel de satisfacción de los mismos, en lo que se refiere al nivel de calidad percibida.

Factores determinantes de la calidad percibida por el usuario

A continuación pasamos a enumerar una serie de factores, basados en los atributos de Parasuraman, que entendemos son determinantes a la hora de valorar la calidad de un Centro de Información empresarial.

Disponibilidad. Entendida como la posibilidad de que un usuario obtenga los servicios que necesita, en el momento y en el lugar donde los necesita.

Fiabilidad en la actuación, lo que implica que en el Centro de Información se realiza correctamente el servicio a la primera, en el tiempo previsto y que cumple los acuerdos a los que ha llegado previamente con los usuarios.

Profesionalidad. El personal del Centro debe tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo su tarea.

Comunicación con los clientes y aceptación de sus sugerencias, explicándoles el funcionamiento del servicio, lo que éste les ofrece, y el coste del mismo.

Comprensión de las necesidades del cliente intentando proporcionar una atención individualizada.

Elementos tangibles que están referidos a las condiciones físicas y materiales del Centro, como son unas instalaciones adecuadas con unos equipos y materiales adecuados para realizar el trabajo.

Terminaremos recordando a Fulton en su definición de Calidad Total, pues recoge los elementos fundamentales de esta nueva filosofía de dirección que, según el autor, implica la participación general de todo el personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y en la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- ALÓS-MONER, Adela d': Alfons Cornellá, «Calidad Total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas», en *IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, Gijón, 1994, pp. 287-293.
- ÁLVAREZ, Luis; José Manuel Rey; Elena Mozo [coord.]: *La calidad en España*. Madrid. Cinco Días. Arthur Andersen. Argentaria. 1995.
- AMO FERNÁNDEZ, Froilán del: «Calidad Total, en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, época II, nº XXVIII, 1995, pp. 469-480.
- ANDREU PINILLOS, Alberto: «Comunicación interna, un paseo por el tiempo», en *Harvard Deusto Business Review*, nº 70, enero-febrero, 1996, pp. 48- 63.
- CORNELLÁ, Alfons: *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid. Mc-Graw-Hill. 1994.
- EDWARDS, Susan; MAIRÉAD Browne: «Quality in Information Services: Do Users and Librarians Differ in Their Expectations?», en *Library & Information Science Research*, vol. 17, nº 2, 1995, pp. 163-182.
- FONTÚRBEL, Ignacio: «La Calidad Total, un sistema de gestión empresarial», en *Dirección y Progreso*, nº 140, 1995, pp. 41-46.
- FROCHOT, Didier: «Comment situer le service documentaire dans la structure générale de l'entreprise», en *Sciences de l'information*, vol. 32, nº 6, 1995, pp. 303-308.
- GARCÍA DEL PUEYO, José Luis: «La gestión de la calidad en las empresas de servicios: un repaso al panorama español», en *Harvard Deusto Business Review*, nº 67, julio-agosto, 1995, pp. 89-94.
- GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, Elisa: «Gestión de Calidad y Sistemas de Gestión Integrada de la Documentación», en *IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, Gijón, 1994, pp. 349-355.
- GÓMEZ SUÁREZ, Mónica; José Luis Méndez García de Paredes; Pedro Pérez Conesa: «Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos», en *ESIC Market*, julio-septiembre, 1994, pp. 171-181.
- GOÑI, Juan José: «La calidad en los Sistemas de Información», en *Dirección y Progreso*, nº 125, septiembre-octubre, 1992, pp. 45-50.
- HÉBERT, Françoise: «La qualité des services: une recherche sur le prêt entre bibliothèques dans les grandes bibliothèques publiques du Canada», en *Documentation et Bibliothèques*, vol. 41, nº 4, octubre-diciembre, 1995, pp. 217-224.
- JOHANNSEN, Carl Gustav: «The Use of Quality Control Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice», en *Libri*, vol. 42, nº 4, 1992, pp. 283-295.
- KOVEL-JARBOE, Patricia: «Quality Improvement. A Strategy for Planned Organizational Change», en *Library Trends*, vol. 44, nº 3, 1996, pp. 605-630.
- MAGISTRIS, Raffaele de; Pasquale Mascia: «Efficienza e qualità dei servizi nelle biblioteche di base. Un'indagine volta all'elaborazione di indicatori realistici», en *Bollettino AIB*, vol. 34, nº 1, marzo, 1994, pp. 9-33.
- MERONO CERDÁN, Ángel Luis: «Utilidad del Sistema de Información-Comunicación- Decisión en la administración», en *ESIC Market*, nº 90, octubre-diciembre, 1995, pp. 83-102.
- PÉREZ DEL CAMPO, Enrique: «Orientación al cliente: fundamento de la Calidad Total, en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, época II, nº XXVIII, 1995, pp. 445-465.

- PRUETT, Mark; Howard Thomas: «Thinking About Quality and its Links with Strategic Management», en *European Management Journal*, vol. 14, nº 1, febrero, 1996, pp. 37-40.
- REYES PACIOS LOZANO, Ana: «Sistemas de Calidad Total en bibliotecas y unidades de información», en *Boletín de la ANABAD*, XLV, nº 2, abril-junio, 1995, pp. 107-116.
- RIBEIRO SORIANO, Domingo; Enrique Simarro Sanchís; Luis Mota de Castro: «Integración conceptual de la Calidad Total en las empresas», en *ESIC Market*, nº 91, enero-marzo, 1996, pp. 143-150.
- RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, José Antonio; Sonia Rodríguez Parada: «Calidad de Servicio: Exigencia actual para entidades financieras competitivas», en *ESIC Market*, nº 83, octubre-diciembre, 1993, 93-106.
- SARABIA ALZAGA, José María; M.^a Concepción López Fernández; Ana M.^a Serrano Bedía: «Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad», en *Dirección y Organización*, vol. 4, nº 11, julio-septiembre, 1994, pp. 5-13.
- SCHONBERGER, Richard J.: «La gestión de recursos humanos y la Calidad Total», en *Harvard Deusto Business Review*, vol. 4, nº 62, abril, 1994, pp. 44-52.
- SUTTER, Eric: «La fiabilisation de la documentation technique, financière, administrative et commerciale au sein des entreprises», en *Sciences de l'information*, vol. 32, nº 3, 1995, pp. 142-146.
- VOLANT, Christiane: «Du système information-documentation au système d'information spécifique pour l'entreprise», en *Sciences de l'information*, vol. 32, nº 6, 1995, pp. 296-302.
- : «Regards croisés sur l'évolution de l'information dans les organisations», en *Sciences de l'information*, vol. 31, nº 6, 1994, pp. 263-268.