

EL ARCHIVO DE EMPRESA: UN RECURSO A CONSIDERAR DESDE LA PERSPECTIVA TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

MANUELA MORO CABERO

Profesora de la Universidad de Salamanca
Facultad de Traducción y Documentación
E-mail: moroca@gugu.usal.es

Resumen: Análisis de la situación actual de los archivos de empresas en el que se enumeran las características más relevantes: desorganización, especificidad, diseminación, etc., para confrontarlas con los objetivos prioritarios a desarrollar: satisfacción del usuario, satisfacción del cliente interno, satisfacción de la entidad. Conceptualización de la información de la empresa como recurso patrimonial y memoria social y como recurso estratégico y táctico: análisis de las necesidades y control de las mismas desde la doble perspectiva de los protagonistas: gestores y usuarios. Se propone como solución la implantación de un sistema de gestión de calidad total donde, además de superar las expectativas de los usuarios en la ejecución del servicio recibido, se consiga la conformidad con los objetivos de la empresa y se logre dotar a la misma de un valor añadido.

Palabras clave: Gestión de la Información, Gestión de calidad total, Archivos de empresa.

Abstract: The present position of business records is analysed according to the most outstanding characteristics: disorganization, specificity, scattering, etc., to compare them with the priority developed objectives: user satisfaction, internal customer satisfaction, entity satisfaction. Company information is defined as hereditary resource and social memory and as strategical and tactical resource: analysis and control of necessities from the protagonists double point of view: record managers and users. As a solution, it is proposed the introduction of a total quality management system which, besides overcoming the user expectations in the performance of the received service, obtains agreement with the company objectives and achieves to endow the company with added value.

Key words: Record management, Total quality management, Business archives.

«La perversión administrativa es el resultado de una actitud consistente en mantener organizaciones inútiles desde el punto de vista funcional.»

C. HAUWEL

«La realitat ha demostrat que el secret de l'èxit està en usar la informació com a recurs estratègic...»

A. CORNELLÀ

INTRODUCCIÓN

El profesional de archivos es consciente de que su campo de acción es relegado, frecuentemente, de las esferas de poder. El Archivo, «ese gran olvidado», se convierte en el centro de una batalla que se sucede en el pensamiento de personas anónimas, trabajadores que deben asumir diariamente su condición laboral de auténticos desconocidos.

Este aspecto se recrudece en nuestro país cuando nos ubicamos en un archivo de empresa; donde las funciones, en aquellos lugares donde son reconocidas, comienzan a mixturarse con las específicas de otros servicios de información. Las acciones archivísticas, reconocidas como tales, son inexistentes en la mayoría de las empresas españolas; sin embargo, la era de las sombras debe comenzar a ser considerada como una opción de punto final mientras emerge lentamente la hora de los gestores de la información administrativa.

Verdad es que este profesional no cuenta con fuentes bibliográficas propias donde acudir para perfeccionar sus conocimientos y aclarar ambigüedades como ocurre en otros países¹. El peso de la historia y de las concepciones archivísticas, que acentúan sus conocimientos y trabajos en el legado documental del pasado, han permitido un ligero abandono del

¹ En España contamos con la traducción de la obra de Continno editada al español en 1979 y cuya versión original data del 74, considerada en su momento de gran interés pero que 23 años más tarde se torna ingenua en sus contenidos. En 1995, Síntesis edita un manual de archivística en el que se dedica un capítulo al Archivo de Empresa. Información que, a nuestro juicio, se torna ambigua en su conjunto. Algunas asociaciones de profesionales han organizado ciertos cursos en relación con esta materia: implantación de un sistema de gestión, organización de la documentación bancaria, gestión de la información en la empresa (véase bibliografía). Pero esta información no deja de ser literatura gris siendo difícil de localizar en la mayoría de las ocasiones. También es preciso señalar las esporádicas apariciones en revistas especializadas de artículos relacionados (véase *Lligall. Revista Catalana d'Arxivística*). Esta relación configura el conjunto de aportaciones bibliográficas más representativas.

quehacer teórico archivístico en este ámbito empresarial; salvo aquel específico, propio del material considerado como fuente para la historia económica, cargado de un claro valor secundario².

Tres son los factores que resaltamos para diferenciar los comportamientos de un Archivo de empresa de aquellos otros específicos de las Administraciones Públicas, sobre cuya organización han recaído la mayoría de los trabajos archivísticos: singularidad, finalidad y usuarios.

La singularización del archivo de empresa es una característica que ha contribuido a su marginación. Cada empresa es singular por su historia, órganos o unidades componentes, funciones y actividades frente a las AAPP (Administraciones Públicas), dotadas de una organización centralizada con modos operativos similares, y cuya documentación se encuentra mejor organizada al menos en su periodo final. La acción archivística empresarial se dota de matices diferentes que, generalmente, han sido ignorados. Al no existir un tipo o modelo abstracto sobre el que plasmar la estructura de una empresa, fuera y más allá de las necesidades concretas de cada situación particular (Zerilli, 1992); y dado que las estructuras organizativas no surgen al azar, sino que están determinadas por recursos y situaciones concretos de cada organización, la impronta archivística, derivada, debe amoldarse a la dinámica contingencial de las mismas. Sin embargo, frente a una configuración específica y material de las estructuras empresariales, que nos llevaría a pensar en una gama de archivos tan variada como empresas existentes, debemos repensar la definición de función como realidad abstracta en sí misma e intangible, existente incluso cuando las unidades productoras o los responsables de la misma no han sido desarrolladas (Zerilli, 1992). Las funciones, en suma, deben ser entendidas como *puentes* entre los objetivos de las entidades y los medios utilizados para alcanzarlos (Desplanque-Le Goff, 1995). La confluencia de ambos aspectos, entre otros factores, posibilita la búsqueda de una teoría de gestión de la información empresarial cuya aplicación sea, ante todo, operativa y generalizable.

De igual forma, mientras que en las AAPP la información es concebida como memoria de la colectividad, indispensable para la ejecución de sus fines, en la empresa dicha necesidad está sin determinar como más adelante constataremos.

El usuario es contemplado también como elemento diferenciador entre una y otra. Para la primera, la atención al ciudadano es su fin teleológico más preclaro, siendo considerado como objetivo prioritario que se encuen-

² Claro ejemplo son las actas de Congresos sobre Archivos Bancarios. Véase al respecto: *Actas del Segundo Congreso sobre Archivos Económicos y Entidades privadas: Fuentes para la Historia de la Banca y del Comercio en España*, 1986, Madrid, Banco de España.

tra, además normalizado. Para la segunda, el ciudadano se reduce a la categoría de cliente interno y externo. Es evidente que no es posible aplicar acciones informativas similares ante fines estratégicos diferenciados.

Por otro lado, la normativa ISO 9000 sobre gestión de calidad es una constante en expansión dentro de la empresa española. Léntamente va convirtiéndose en una meta única de normalización europea y homogeneización de las características de la empresa en el ámbito de la Unión Europea (EN 29000). Esta normativa convierte a la información en un factor clave de consecución de los objetivos de calidad. Mientras el proceso de normalización recorre Europa, debemos sacar a nuestros archivos de las cavernas. Relegar las concepciones decimonónicas de la archivística a las profundas oscuridades y renacer aprovechando la dinamización provocada por dicha filosofía de gestión.

En este estudio pretendemos destacar, en primer lugar, los obstáculos más relevantes de la no calidad, en el panorama del archivo de empresa, para trazar, seguidamente, nuevos objetivos a considerar en función de los fallos detectados.

En segundo lugar, resaltaremos, como opción viable, la confluencia entre la concepción de la información como recurso patrimonial y como factor estratégico empresarial.

Para finalizar, hemos establecido un apartado sobre el significado de la gestión de calidad en los archivos de empresa. Ofrecemos, a modo de conclusión, unas breves consideraciones a desarrollar en esta línea de trabajo.

ENUMERACIÓN DE FACTORES DE NO CALIDAD

Se entiende por no-calidad el conjunto de fallos y errores detectados en las organizaciones. Debe ser considerada como un fantasma que habita en la empresa pero que nadie ve aunque se percibe su presencia con asiduidad (Senlle, 1996). Siendo numerosos los indicadores de su existencia (defectos detectados en la empresa), podemos establecer una categorización que nos ayude a enumerarlos. Desde la óptica de la calidad vienen siendo agrupados en dos categorías: Indicadores internos al Sistema archivístico (en cuyo origen hay un factor de incidencia interno), e indicadores externos al Sistema (intervienen en su consecución factores ajenos a la entidad).

A) INDICADORES INTERNOS

Se incluyen conjuntamente indicadores derivados de la gestión de la empresa y del servicio de información.

1. El archivo no es considerado como fuente de información estratégica.
2. Insuficientes recursos humanos.
3. Insuficientes recursos materiales.
4. Las funciones de archivos no son contempladas como prioritarias por la empresa.
5. Inexistencia de sistemas de gestión de la información.
6. Infraestructura de archivo inadecuada.
7. Archivos de oficina con problemática de espacio.
8. Nula automatización de los procesos de gestión archivística.
9. Ausencia de interés en el valor secundario de la información.
10. Ausencia de planificación de la Evaluación y selección documental.
11. Aumento constante de la masa documental.
12. Ausencia de Unidades que se responsabilicen del control de los fondos.
13. Acumulación documental en los archivos de oficinas.
14. Falta de formación del personal.
15. Falta de interés sobre los fondos por parte de las autoridades responsables de las entidades.
16. Nula normalización en la organización de los fondos.
17. Nula accesibilidad a los fondos.
18. Imagen negativa de los instrumentos de descripción.
19. Necesidades informativas sin resolver.
20. Tiempos de contestación a la demanda elevados.
21. Desconocimiento de las necesidades informativas.
22. No identificación de los fondos de la empresa.
23. Etc.

B) INDICADORES EXTERNOS

1. Ausencia de una política de planificación archivística general.
2. Baja demanda por parte del usuario investigador.
3. Recelo en permitir el acceso a la información.
4. No consideración de la gestión de la información como un recurso estratégico.

5. Desconocimiento de la importancia de la información en la toma de decisiones.
6. Imagen negativa del servicio así como de la profesión.
7. Ausencia de una teoría archivística centrada en la gestión administrativa.
8. Ausencia durante decenios de un interés por la historia económica y por la historia total.
9. No confluencia de una competitividad elevada en el mercado hasta el último decenio.
10. Cierta tendencia a la utilización y contratación de servicios externos de archivo.
11. Etc.

Éstos son algunos de los indicadores de carácter general, que sin una calibración exacta desde un enfoque cuantitativo podemos resaltar a primera vista.

La cuestión inmediata derivada de un panorama tan desolador la plantea Coia Escoda (Escoda, 1995) cuando se pregunta sobre la relevancia de los fondos de empresa en la actualidad. Ofreciendo soluciones parciales al sustentar dicho interés, únicamente, en elementos externos: el peso de la historia total, la influencia de las nuevas tecnologías en la cuantificación de las informaciones económicas cara a futuras investigaciones. Únicamente, al señalarnos el interés de la entidad por su propia historia nos está mostrando un dato significativo de gran peso. No podemos imaginar que el futuro de la gestión de la información de una empresa se halle en relación directa con el interés o desinterés de los historiadores. No es preciso recordar la larga enumeración de indicadores de la no calidad para darnos cuenta de que las causas de esta relevancia son más complejas y se hallan necesariamente ligadas a estructuras formales de mayor consolidación que los devenires de la investigación histórica. Aspecto, éste último, no desechable pero que debe ser considerado como un eslabón más de una larga cadena.

Es Cornellá el que con gran clarividencia nos ha deleitado con un grito convincente en torno a esa nueva concepción de la información como recurso estratégico y táctico de la empresa (Cornellá, 1994). Desde esta nueva perspectiva no sólo se implica a la información como protagonista en la toma de decisiones sino que es convertida en un factor generador de valor añadido para toda empresa dispuesta a gestionar convenientemente sus recursos. Esto es: integración de las funciones informativas de la empresa, integración de la estrategia informativa con la estrategia empresarial y concesión de peso suficiente a la gestión de los recursos informativos (Cornellá, 1992).

OBJETIVOS DE UN ARCHIVO DE EMPRESA

La planificación de los objetivos en una organización debe responder a tres cuestiones básicas: qué queremos alcanzar, cómo lo conseguiremos, por qué o para qué trazamos el objetivo. A continuación comentamos cada una de ellas.

QUÉ QUEREMOS ALCANZAR

1) Resulta obvio que lo primero que debemos conseguir es reducir al máximo la larga lista de indicadores de no calidad. Combatir, emulando los consejos de Ph. B. Crosby, cada uno de los fallos hasta conseguir el «cero defectos». Ardua tarea que requiere, además de una auditoría integral, actuaciones a corto y medio plazo. En el primer caso, para eliminar los defectos y fallos prioritarios. En el segundo, para trabajar cara a la prevención y la consecución de la conformidad.

2) Convertir al archivo en una Unidad de información esencial para todas las Unidades componentes de la estructura orgánica empresarial. Ello supone el control y dominio del flujo informativo de la empresa tanto a la hora de definir las necesidades como en el momento de responder a las mismas. Significa, también, la gestión invisible de la información: organización y tratamiento de la misma y administración eficaz de los recursos que confluyen en la consecución de esta transmutación del Archivo y de su contenido informativo.

3) Hacer posible la confluencia de la fórmula de la calidad total: servicio esperado menor a Servicio prestado, con la consiguiente satisfacción del usuario por encima de sus expectativas.

4) Conservar los documentos

5) Hacer partícipe al servicio en la conformidad del grado de calidad defendido por la entidad.

POR QUÉ O PARA QUÉ

a) Porque formamos parte de una Entidad que tiene entre sus objetivos un planteamiento de calidad integral y debemos considerarnos implicados en el cambio.

b) Porque la no implementación de la información como recurso estratégico supone una amenaza constante sobre la supervivencia del sistema; máxime si nuestro archivo pertenece a empresas sujetas a una fuerte competitividad.

c) Porque la satisfacción del usuario está en relación directa con la toma de decisiones de la empresa, ya que debemos entender al mismo, no como el investigador ocasional de la historia total, sino como el trabajador que para ejecutar una labor de calidad necesita de la información que gestionamos.

d) Porque el usuario no debe ser defraudado y únicamente una gestión de calidad total es conseguida cuando él mismo siente que sus necesidades han sido cubiertas por encima de sus expectativas. En caso contrario el usuario será el primero en abandonar nuestro servicio o limitarlo al máximo (no recurrir a nuestro servicio para la toma de decisiones).

e) Porque como gestores de la información de la empresa tenemos el deber de integrar sus funciones informativas, a la vez que la estrategia informativa con la estrategia empresarial (Cornellá, 1992). Metas cuya consecución supone, sin más, el ejercicio de nuestra profesión.

CÓMO LO CONSEGUIREMOS

Superando la fórmula que Coia Escoda (Escoda, 1995) nos ofrece: «El servei per davant de tot» porque ésta no deja de ser un peldaño a rebasar en la nueva perspectiva de la Calidad Total. La implantación de un sistema de Gestión Integral de la información requiere un análisis pormenorizado de cada uno de los factores externos e internos contingenciales que afectan al sistema; auditorías que revelen carencias, situaciones reales, fallos, excedencias, insatisfacciones; acciones planificadas y dirigidas a la implementación de las operaciones correctoras de todas las desviaciones; conocimientos en gestión de archivos y dominio de las pautas de la calidad para su implantación y mantenimiento.

En otro orden, no debemos olvidar que rapidez, eficacia, eficiencia y actuación estratégica en la gestión de la información, se tornan adjetivos insignificantes cuando la propia información no es considerada como un recurso a valorar ni para la empresa ni para la memoria de la colectividad. Profundicemos en ello.

LA INFORMACIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO PATRIMONIAL Y MEMORIA DE LA COLECTIVIDAD

La consideración de la información como recurso patrimonial de la empresa es inexistente, en la mayoría de los casos. Sin embargo no debemos tirar nuestras esperanzas por la borda. El encargado de los recursos patrimoniales de Chanel (Buntz, 1995) expresaba de manera muy elocuente la

forma en que se dirigió a la cadena de perfumería para posibilitar su gestión, esto es:

«Il y a deux richesses dans l'entreprise, les hommes qui y travaillent et les hommes qui y ont travaillé; les premiers sont gérés par les ressources humaines, les seconds par les ressources patrimoniales.»³

El presente y el pasado se enlazan magistralmente a través de las palabras de Buntz; pero no debemos olvidar que la supervivencia de una empresa va más allá de la superación de estas coordenadas. Es su futuro el principal condicionante de su trabajo. Por ello, creemos que no está de más rememorar a Josep Fontana, afirmando en su lugar: los recursos patrimoniales suponen el análisis del pasado para hacer frente al presente y construir el futuro. Goethe lo expresaba de igual forma cuando afirmaba: «Faire un meilleur avenir avec les éléments du passé»⁴.

Sin embargo, la memoria de la empresa es una noción polivalente y ambigua (Hamon y Portevin, 1995). En sentido general, forma parte de la memoria colectiva de la sociedad en cuanto que la empresa no deja de ser un factor económico y social. Si bien, en sentido estricto, estaría, íntimamente relacionada con la identidad de la propia empresa. En su conceptualización confluyen una idea genérica frente a una idea específica. Ello ha dado pie a la explotación de la misma en varios niveles: como auxiliar de la historia económica y social, como factor mediador en la explicación de modelos sociales (capitalista, marxista, etc.), como base para la reconstrucción de la evolución tecnológica, etc. Estas formas de explotación de los recursos patrimoniales son meramente sectoriales y se alejan de la concreción de procesos dinámicos e instrumentales, de la reconstrucción de memorias globales, de una historia total. Claro ejemplo de trabajo, en una línea integradora lo encontramos en Francia, donde el recurso patrimonial de la empresa se organiza en los Archivos del Trabajo y de lo Social, cara a la reconstrucción de una historia social y global, que revele la memoria en vez de ocultarla; que restituya el «paisaje observado» (Hamon y Portevin, 1995); alejándose de aquellos enfoques defensores de tratamiento y conservación parcial de los fondos; motivada, en suma, su selección por aspectos sectoriales que, sin duda alguna, contribuirán a la elaboración de paisajes artificiales. Panorámicas, estas últimas, desacordes con los deseos de la sociedad, quien no cuenta con «memorias inertes y virtualmente inutilizables», sino con la actuación de

³ «Hay dos riquezas en la empresa: los hombres que trabajan en ella y los que han trabajado; los primeros son administrados por los Recursos Humanos; los segundos, por los Recursos Patrimoniales.» (p. 106)

⁴ «Construir un futuro mejor con los elementos del pasado.»

profesionales en la disposición de memorias gestionadas; en suma, explotables (Grimard, 1993).

La aproximación a la gestión de la información se torna, pues, una operación compleja, ya que resulta difícil convencer a los responsables productores de la utilidad de su tratamiento y mucho más de su conservación. El carácter privado de las entidades supone una aproximación reservada y una sensibilización en profundidad. «¿Cómo persuadir a los directivos de que resulta interesante organizar sus recursos informativos cuando ellos trabajan en términos de urgencia y rentabilidad?», se preguntaba F. Ott. Y lo que es peor: ¿cómo animarles a sufragar los costes de una gestión integral? (Ott, 1995). La respuesta es simple: «Con sus mismas armas, con su mismo lenguaje, con su misma lógica, con sus mismas preocupaciones, estableciendo un diálogo en el mismo nivel» (Roberge, 1994a). Toda empresa, independientemente de su tamaño y características, debe entender que la calidad de los productos o de los servicios que ofrece a sus clientes son la mejor garantía de su supervivencia. Dado que no pueden huir del proceso global de la competitividad se ven obligadas a salir del inmovilismo secular cara a ofrecer una calidad superior al más bajo costo posible que les permita diferenciarse de la competencia cada vez más incipiente (Roberge, 1994b). Calidad y Toma de decisiones confluyen en la consecución de un objetivo esencial: estrategia empresarial para superar con éxito el efecto de la competitividad mundial. Por lo tanto, Calidad y Toma de decisiones son dos expresiones que no debemos perder de vista, pues ellas serán los pilares básicos que nos sirvan para ofertarnos (los profesionales) como auténticos detentadores de un trabajo útil a la empresa en el proceso de gestión de su memoria: próxima o vigente (valor primario) y remota (valor secundario).

Es innegable que cualquier responsable de la toma de decisiones, en el desempeño de su puesto de trabajo, necesita la consulta de los documentos para considerar todos los factores contingenciales que pueden afectar al proceso de decisión final. El acceso a dicha información estará condicionado por el modo en que éstos hayan sido organizados (Mazikana, 1990). Si averiguamos la medida en que la empresa es consciente del valor del potencial informativo y de su accesibilidad estaremos en disposición de comenzar a diseñar las estrategias de aproximación a la misma. Si bien, en este campo los resultados que nos ofrece la bibliografía son desoladores; porque, aunque resulta evidente, que todas las empresas son conscientes de que sus fondos documentales contienen informaciones sin las cuales sería imposible desempeñar las actividades diarias, a pesar de mostrarse sumamente olvidadizas en la valoración de su memoria remota, los motivos de consulta son variados: verificación de hechos, compilación de informes y estudios, trabajos de investigación, investigación de un precedente, recopilación de datos estadísticos, formulación, planificación y elaboración de

políticas, desarrollo de litigios judiciales, evaluación de proyectos, asuntos administrativos, etc. (Mazikana, 1990). Es, a su vez, lógicamente, la documentación activa y semiactiva la más consultada (estimada en miles) (Mazikana, 1990) frente a aquella de mayor antigüedad. Lo revelador es que toda la información mayor a 10/15 años apenas es consultada. Es decir, los responsables de la toma de decisiones no sobrepasan en cuanto a consulta la información contenida más allá del mobiliario de sus despachos o de los específicos de sus colaboradores inmediatos, dado que tampoco gestionan con fluidez la documentación semiactiva. Los fondos de archivo ofrecen la información necesaria para las variadas necesidades de los responsables. El problema radica en analizar si se muestran accesibles a los gestores de la empresa y si éstos últimos son conscientes de su existencia y pueden, en consecuencia, utilizarlos a la hora de elaborar proyectos estratégicos para la empresa.

Ahora bien, la accesibilidad de la información está en relación directa con el conocimiento de las necesidades informativas, además de otros factores que pueden incidir invariablemente. Si los gestores de la información empresarial pueden ofrecernos ideas claras y enumerarnos las prioridades informativas de la empresa, no cabe duda de que se esforzarán en la construcción del puente que una ambos aspectos: necesidad y documentos. Los resultados de la encuesta desarrollada por Mazikana son imprecisos. Nos muestran a un gestor de la información desconocedor de las necesidades de sus usuarios. Esta incapacidad para poder ofrecer respuestas precisas sobre las consultas supone una incapacidad en la identificación de las necesidades. Error, que sin duda alguna, repercutirá en la actitud de los usuarios a la hora de la consulta de los fondos. El archivo se aleja del lugar donde se toman las decisiones. El gestor de la empresa elude su servicio. Muestra de ello son los datos reveladores que Cornellá nos ofrece en torno al tiempo de búsqueda de algunos de nuestros eurogestores: El 41% invierte entre un 11%-20% de su tiempo en la búsqueda de información (Cornellá, 1994b, p. 86). El trabajo de un servicio de recursos informativos (patrimoniales) debe ser *visible*, afirma Buntz, con toda la razón. Es un servicio que debe hacerse y permanecer «*tangible*», se trate de gestionar fondo histórico o información de primera mano. Nuestra obligación como gestores es dar fin a toda *perversión administrativa* de nuestra unidad; es trabajar hacia una planificación de su comunicación, elaborar nuestros productos a medida, dirigidos a proyectar una imagen adecuada (Lewis, 1993). Ya que debemos tener presente que hay un elemento de vital importancia para nuestra profesión que hasta la fecha ha venido siendo relegado: nuestra imagen. Cómo nos presentamos y cómo presentamos al servicio se convierten en factores de percepción positivos o negativos. Motivo que, sin duda, redundará en perjuicio de la comunicación (Horovitz, 1990).

LA GESTIÓN DE CALIDAD: UNA VÍA HACIA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS INFORMATIVOS

Se entiende por calidad el nivel de *excelencia* que una organización ha decidido imponer a sus servicios para satisfacer a los *usuarios claves*. Es por tanto, un nivel normalizado de perfeccionamiento del servicio (Horovitz, 1990). Pero también de *conformidad* a las necesidades (Sutter, 1992); aspecto éste que exige mantener el nivel de excelencia (del servicio) todo el tiempo y para todos los clientes. Es precisamente esta exigencia la que nos obliga a definir el concepto de servicio, subrayar sus características así como repensar la calidad desde la óptica de los usuarios.

Horovitz entiende por servicio el «conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo» (Horovitz, 1990). A tenor de esta definición nos planteamos las siguientes cuestiones: ¿Contamos con gestores de la información que puedan asumir en su totalidad un trabajo que responda a ese conjunto de prestaciones esperado? ¿Conoce el gestor de la información qué espera el usuario además del servicio básico? ¿Cuál es el precio que debe tributar un cliente por un servicio? ¿Y por la ausencia del mismo? Excesivos interrogantes, carentes, todavía, en muchos archivos de respuesta. Profundicemos en las singularidades funcionales del archivo de empresa.

Un archivo de empresa, como elemento componente de la misma, debe tener en cuenta a los clientes⁵. Se convierte así en mediador entre la información necesaria requerida por la empresa y la satisfacción de los clientes de la misma. Incluso no sólo puede sino que debe superar estas metas. Se transmuta en el procesador de la información, disponiéndola, allá donde los trabajadores de la entidad la requieran, en el momento adecuado. Dado que todo servicio de información se caracteriza por su intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad (Olarte, 1992), será necesario, disponer de los conocimientos precisos para calibrar los resultados en términos de efectividad y eficiencia; para saber responder, en el momento justo, a la necesidad demandada en el nivel de excelencia deseado por el usuario y, para expandir su acción de gestión informativa en toda la empresa, haciendo frente a necesidades diversas. Ello exige normalización de procesos, prospección de flujos y de necesidades; conocimiento de los usuarios y de sus puestos de trabajo, planificación de acciones informativas, auditorías de control, etc.

⁵ Entiéndase cliente en su acepción más amplia desde el punto de vista de la calidad: cliente interno y externo. Correspondiéndose el primero con el trabajador de la empresa que recibe, transforma y vende un trabajo.

En definitiva, se trata de resolver el conflicto entre información necesitada, deseada y recibida por los directivos de la empresa. Invirtiendo la fórmula de tal manera que estemos en condiciones de conocer la información necesitada (demandada para la toma de decisiones), la información real existente disponible (organizada) y la información que podemos ofrecer en relación a las necesidades planteadas. Se trataría de conocer qué información resulta esencial para el desarrollo de las actividades principales de la entidad para poder disponer de la misma. Por lo tanto, la actividad de centrarse en la organización y tratamiento de la documentación, obviando el reto de la comunicación y uso de la misma, se torna insustancial y carece de sentido.

La calidad de un servicio debe ser analizada desde todos los enfoques posibles. No sólo debemos conformarnos con un profundo conocimiento de las necesidades por parte del gestor de la información sino que debemos ir más lejos y dar pie a nuevos interrogantes: ¿Cómo perciben, en términos de calidad, los responsables de la toma de decisiones los servicios del Archivo? Es un interrogante que todo gestor de la información administrativa debe realizarse regularmente. López Camps y Gadea Carrera nos dan una respuesta cuando afirman (López y Gadea, 1995):

«La calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.»

Únicamente cuando la calidad esperada es coincidente con la calidad recibida podemos hablar de satisfacción. Pero ¿es éste el nivel de excelencia que debemos conformar en los archivos de empresa? Debemos ser ambiciosos en nuestros logros cuando hablamos de calidad del servicio. Debemos trabajar para alcanzar la calidad ideal, para asombrar a nuestros usuarios sobrepasando el nivel de excelencia esperado; en suma, superando sus expectativas. Ello redundará en beneficio de nuestra imagen. Planificar líneas de trabajo en esta dirección supone hacer *tangible* el archivo. A su vez, la consecución de ésta fórmula, nos obliga a diseñar nuestro servicio en una doble dirección: Por un lado, debemos repensar métodos de actuación orientados a disminuir las expectativas de los usuarios para no defraudarlos. Mientras que, por otro, estamos obligados a elevar la percepción que estos últimos tienen respecto a lo que están recibiendo con la única finalidad de superar el listón de expectativas creadas en torno a nuestra gestión informativa (López y Gadea, 1995).

En este sentido, orientar nuestros esfuerzos en delimitar todos aquellos indicadores métricos de las exigencias del servicio puede ser un objetivo a tener en cuenta, ya que, una vez conocidos, estaremos en condiciones de hacer confluír, como mínimo, servicio esperado y servicio recibido.

Como características generales, aplicables a todo servicio, podemos establecer indicadores de carácter cuantitativo como son los retrasos en el servicio, tiempos de espera antes, entre y después de la petición, número de visitas al archivo necesarias para obtener la información, número de llamadas telefónicas, número de fax, etc. Y de carácter cualitativo donde entran en juego las características de los responsables de la atención pública: amabilidad, cortesía, atención, confianza, seguridad del servicio, etc. De igual forma, debemos cuantificar aquellos datos referidos a la interrelación personal: grado de comunicación profesional/usuario, grado de adecuación de la información comunicada, competencia y preparación de los profesionales del archivo, satisfacción mutua, etc. Finalmente, no debemos descuidar aquellas características referidas al proceso informativo: duración del proceso, capacidad de respuesta ante imprevistos, personas intervinientes en el servicio, elementos complementarios necesarios para una ejecución de calidad (manuales de gestión, calendarios de conservación, inventarios automatizados, etc.), sistemas de reclamaciones, sistemas de control, etc (Senlle y Villar, 1996).

V. Zeithaml enumera las siguientes dimensiones sobre la calidad del servicio que el usuario percibe: todos los elementos tangibles (físicos), fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario ante cualquier situación. Conociendo el nivel de excelencia que nosotros tengamos marcados sobre estas dimensiones podremos repensar nuestro servicio y juzgar la satisfacción real de nuestros usuarios (Zeithaml, 1993). Entre los deseos de todo usuario de nuestro archivo *versus* la no-calidad, destacamos:

- 1) Información seleccionada y cualificada: pertinente, fiable y exacta.
- 2) Soporte explotable, útil, pudiendo disponer de él lo más pronto posible.
- 3) Servicio eficaz: con plazos de servicio rápidos, con ausencia de desplazamientos inútiles en la búsqueda de la información y a un coste (para la empresa en general) asequible.
- 4) Ahorro de tiempo: el gestor ante todo busca ahorrar tiempo en el proceso de decisión.

Los recursos informativos son defendidos por A. Cornellá como activos invisibles que se tornan en exclusivas fuentes reales de ventajas competitivas para las empresas, dado que no pueden ser comprados (difícil adquirir algo que no está en el mercado), su acumulación requiere tiempo (no pueden conseguirse de un día para otro), y son multifuncionales (pueden

ser utilizados para diferentes funciones: información-decisión-acción-información), a la vez que su valor va aumentando conforme son usados (el tiempo los revaloriza porque permite que su utilización determine nuevas acciones). Gestionar el «activo intangible» debe ser el único fin que como gestores del mismo en la empresa debemos perseguir: Saber estructurar los canales informativos categorizando flujos y necesidades en torno a la información ambiental, interna y corporativa (Cornellá, 1994b) puede ser el primer paso para dotar de un valor añadido no sólo a nuestro servicio, sino también a la empresa en general. Este objetivo nos permitirá acercarnos a la gestión de la información administrativa desde un nuevo enfoque estratégico cuya aplicación impedirá que nuestros actos se centren en desdibujar el paisaje de la empresa. Al contrario, nuestras acciones contribuirán a elaborar futuros paisajes pues la Gestión Integral de la Información se convierte en una acción estratégica proyectada desde el presente hacia el futuro.

La aplicación en la empresa de la normativa ISO 9000 supone en el campo de la información, configurar empresas informacionales donde todos sus miembros realizan, en mayor o menor grado, funciones informativas básicas: planificación, organización, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas evaluación de resultados y corrección de desviaciones. La normativa ISO sobre la calidad, convierte a los trabajadores en generadores, procesadores y usuarios de información; auténticos artífices del achataamiento de la clásica estructura piramidal de la empresa. Protagonistas, en definitiva, de la configuración de una «organización aprendiente», prospectiva de las nuevas necesidades de su entorno cambiante y mutante para adaptarse a las mismas. El archivero no sólo forma parte, como trabajador, de estos procesos, sino que además, debe mostrarse responsable, en mayor medida, del tratamiento y organización de todo lo relacionado con la información.

La gestión estratégica de los recursos informativos sólo es posible a partir de la concepción de un sistema de Calidad total donde estructuras, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos se coordinen cara a la consecución de la gestión de calidad. Ello exige el establecimiento de un método de trabajo, su ejecución, el cumplimiento de las especificaciones y normativas y la satisfacción de las necesidades expresadas por el usuario. Así pues, pensar en un archivo que proporcione un servicio de calidad supone los pasos siguientes:

- a) Formación del personal del archivo y conformación con la implantación de la calidad para toda la empresa o para el nivel de excelencia que la empresa requiera.
- b) Implementación normativa ISO 9000.
- c) Cambio de la cultura empresarial en el archivo y sobre el archivo.

- d) Conocimiento de las actividades de la empresa para poder responder a las necesidades informativas de la misma.
- e) Diseño del servicio cara a estos nuevos factores. Planificación y gestión de los medios, métodos, modos y subsistemas de gestión.
- f) Especificación de las desviaciones y cambios previsibles para alcanzar el «cero defectos».
- g) Desarrollo de un mecanismo de control que mantenga al archivo en el nivel de conformidad deseado.

CONCLUSIONES

El análisis de la Gestión de la información de la empresa desde la perspectiva TQM nos permite establecer dos orientaciones de trabajo: a) Elaboración y ejecución de un servicio de calidad para la empresa. b) Gestión del mismo.

El servicio de información y la gestión del mismo deben ser auditados para determinar los indicadores útiles para la evaluación de nuestros Archivos. Debemos pues comenzar a repensar las pautas para llevar a cabo su evaluación: procesos a planificar, actividades a desarrollar, objetivos a conseguir en cada proceso; enumeración de elementos de control, relación de indicadores, desarrollo de anomalías, métodos utilizados para llevar a cabo el análisis y control de los procesos y soluciones propuestas en cada caso.

El archivo, elemento componente de la empresa, debe contribuir a desarrollar un ambiente apropiado (gracias a la difusión de la información), a la vez que debe saber identificar las oportunidades de negocio que puedan derivarse de la aplicación estratégica de los recursos informativos. Aspectos que contribuyen al éxito de una estrategia competitiva para la empresa (Cornellá, 1994).

La normativa ISO 9000 encumbra la normalización de los procesos, la gestión del diseño de servicios de información entre otros aspectos que suponen una potenciación de los recursos informativos en las empresas hasta ahora postergados en la mayoría de ellas. Los elementos componentes de la normativa ISO 9002 que destacamos como aspectos relacionados con nuestros archivos de empresa son: 1 Organización. 2 Relación con el cliente (externo e interno). 3 Diseño del servicio. 4 Compras. No debemos descuidar tampoco la opción de que el cliente trabaje para el Archivo con una normalización de los procesos que nos evite pérdidas de tiempo en la corrección de fallos y desviaciones ajenas a nuestro procesamiento de la información. 5 Prestación de servicio. 6 Registro y tratamiento de la información. 7 Atención al cliente. 8 Revisiones y auditorías. 9 Formación.

La gestión de la información exige evaluar (en términos de costes de calidad y no calidad):

- a) Los procesos de información: proceso de identificación, de clasificación, de valoración, de difusión, de almacenamiento.
- b) Los instrumentos derivados: cuadro de clasificación, calendario de conservación, inventarios, catálogos, tesauros, bases de datos, etc.
- c) La imagen que el usuario tiene de los mismos.
- d) La accesibilidad del servicio.
- e) La satisfacción de los usuarios.
- f) La satisfacción de los trabajadores del servicio.
- g) La eficacia y eficiencia de nuestra gestión.
- h) El valor estratégico del servicio respecto a la empresa.

La calibración de los mismos supone un nuevo reto para los gestores de la información en cuanto que es necesario la búsqueda de indicadores de calidad y de no calidad, para poder adentrarnos en el mundo de los datos, que nos permitan con rigurosidad conocer y valorar en su justa medida nuestra profesión ante la empresa y ante nosotros mismos.

Finalizamos de la mano de Senlle y Vilar cuando nos recuerdan que el objetivo de todo servicio

«es dar satisfacción a sus *usuarios*. Ellos volverán si encuentran lo que esperan, no lo que usted cree que a ellos debe gustarles o debe dárselos. El *usuario* es el máximo juez de la calidad. Si hay muchas tarjetas rojas usted terminará perdiendo partidos, descendiendo de división o vendiendo el club» (Senlle y Vilar, 1996).

¿De qué modo puede contribuir al mantenimiento del club del archivo un gestor de la información de empresa? Gestionando la información Administrativa desde un enfoque integrador del sistema, donde el término calidad no sea exactamente eso, un término, sino el calificativo de una filosofía de gestión de carácter globalizante que nos permita enfrentarnos a una sociedad cambiante con la sabiduría de quien está en el convencimiento de que podrá responder a sus mutantes exigencias.

¿Cuándo debemos comenzar esta labor? T. Peters de alguna manera nos lo insinúa cuando expresa: «¡Haga algo, lo que sea, Ahora!».

BIBLIOGRAFÍA

- BUNZ, Pierre (1995): «Les ressources patrimoniales», *La Gazette des Archives*, n.º 168, pp. 106-109.
- CONTINOLO, Giuseppe (1979): *El archivo en la empresa*, Bilbao, Deusto (1974).
- CORNELLÀ, Alfons (1992): «Gestió dels recursos d'informació: La informació com a actiu de l'empresa», en *V Jornades Catalanes de Documentació*, Barcelona, pp. 307-316.
- (1994): *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*, Madrid, McGraw-Hill.
- DESPLANQUE-LE GOFF, Armelle (1995): «Typologie et fonctions ou comment aborder les fonds d'archives d'entreprises», *La Gazette des Archives*, n.º 168, pp. 36-49.
- ESCODA MURRIA, Coia (1995): «Experiencies i necessitats entorn dels arxius d'empresa», *Lligall. Revista Catalana d'Arxivística*, n.º 9, pp. 105-111.
- GRIMARD, J. (1993): «La pratique archivistique a trouvé une identité: l'offre et la demande de services archivistiques en cette fin du vingtième siècle», *Archives*, vol. 24, n.º 3., pp. 3-12.
- HAMON, Maurice, y PORTEVIN, Jacques (1995): «Mémoire patrimoniale, mémoire vivante», *La Gazette des Archives*, n.º 168, pp. 100-105.
- HAUWEL, C. (1988): *Gérer les services administratives et améliorer leur efficacité*, París, Editions d'Organisation.
- HOROVITZ, Jacques (1990): *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*, Madrid, McGraw-Hill.
- LEWIS, Marilyn (1993): «Marketing i publicitat per arxivers», *Lligall*, n.º 7, pp. 65-76.
- LÓPEZ CAMPS, J., y GADEA CARRERA, A. (1995): *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Barcelona, Gestión 2000.
- MAZIKANA, Peter C. (1990): *La gestion des archives et des documents au service des décideurs: une étude RAMP*, París, UNESCO, PGI-90/WS/8.
- MONEDA CORROCHANO, Mercedes de la (1995): «El concepto de empresa: un concepto integrado», en RUIZ RODRÍGUEZ, A. A.: *Manual de archivística*, Madrid, Síntesis, pp. 235-262.
- OLARTE, Manuel E. (1992): «La calidad como clave estratégica» (Mesa Redonda), en *Calidad total en los servicios públicos y en la empresa*, Madrid, MAP, pp. 109-113.
- OTT, Florance (1995): «Les archives d'entreprises: un défi dans le domaine économique et patrimonial», *La Gazette des Archives*, n.º 168, pp. 58-62.
- ROBERGE, Michel (1994 A): *La gestion de l'information administrative. Application globale, systémique et systématique*, La Pocatière (Québec), Documentor.

- (1994b): «La qualité dans la gestion de l'information administrative et des documents d'archives», en *II Congreso de Archivos de la Asociación de Archiveros de Castilla y León* (Palencia, 1994). Inédito.
- SENLE, A., y VILLAR, J. (1996): *ISO 9000 en empresas de servicios*, Barcelona, Gestión 2000.
- SUTTER, Eric (1992): *Services d'information et qualité: comment satisfaire les utilisateurs*, París, ADBS, 1992.
- ZEITHAML, V., et al. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*, Madrid, Díaz de Santos.
- ZERILLI, Andrea (1992): *Fundamentos de organización y dirección general*, Bilbao, Deusto.