UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA

MAESTRÍA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

EVALUACIÓN DE PROCESOS EN LA BIBLIOTECA INTERAMERICANA SIMÓN BOLÍVAR APLICANDO EL BENCHMARKING

CECILIA BRICEÑO DE MONROY – PE-14-254

Tesis presentada como requisito para optar el grado de Magíster en Bibliotecología y Tecnología de Información

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2006

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Alirio Monroy y a nuestros hijos David Andrés, Liz Carolina y Laura Marcela, quienes siempre me han apoyado y brindado su amor y paciencia.

HOJA DE AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por la oportunidad de realizar este trabajo; a mi familia y amigos por su ayuda, paciencia incansable y aliento.

Un agradecimiento especial al Profesor y asesor Octavio Castillo por su apoyo, orientación y guía. Igualmente, a la profesora Ángela Cedeño, a la licenciada Noris Barsallo y a todo el equipo de trabajo de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, quienes tuvieron un papel central en los talleres para la recolección de la información de la Biblioteca.

Igualmente agradezco a la Profesora Lidia Pérez de Salazar, coordinadora de la maestría y a los profesores quienes se esforzaron por compartir sus conocimientos y darnos su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN..... xii

1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. Problema 1

1.2. Justificación..... 1

1.3. Objetivos..... 3

1.4. Hipótesis..... 3

1.5. Metodología..... 4

2. MARCO TEÓRICO..... 7

2.1. Perspectiva histórica del Benchmarking..... 9

2.2. ¿Qué es Benchmarking?..... 10

2.3. Aplicaciones del benchmarking..... 17

2.4. Ética para la utilización del Benchmarking 19

2.5. Biblioteca Interamericana Simón Bolívar..... 19

3. ESTUDIO DE BENCHMARKING EN LA BIBLIOTECA INTERAMERICANA SIMÓN BOLÍVAR..... 24

3.1. Modelo de Benchmarking..... 24

3.2. Primera Fase – Planeación del Benchmarking..... 28

3.2.1. Nivel estratégico..... 28

3.2.1.1. Identificar los clientes o usuarios..... 29

3.2.1.2. Determinar los factores críticos de éxito de los usuarios y evaluar el nivel de satisfacción. 30

3.2.1.3. Identificación de los procesos básicos de la biblioteca que tienen un impacto sobre los factores críticos de éxito..... 39

3.2.1.4. Priorizar y seleccionar los procesos que tengan mayor impacto en los objetivos..... 42
3.2.1.5. Determinar el benchmarking adecuado y las herramientas de calidad apropiadas..... 43
3.2.1.6. Identificar recursos para la realización del estudio..... 45
3.2.1.6.1. Agenda..... 45
3.2.2. Planeación del estudio..... 47
3.2.2.1 Documentación del proceso..... 47
3.2.2.1.1. Departamento de Adquisiciones..... 47
3.2.2.1.2. Sección Multimedia..... 54
3.2.2.1.3. Sección Colección General – Circulación..... 59
3.2.2.1.4. Sección Registro..... 64
3.2.2.1.5. Sección Referencia..... 67
3.2.2.1.6. Sección Hemeroteca..... 71
3.2.2.1.7. Sección Tesis..... 75
3.2.3.2. Establecer el ámbito de estudio de benchmarking..... 79
3.2.2.3. Desarrollar una definición de propósito..... 79
3.2.2.4. Desarrollar criterios para escoger los socios de benchmarking. 80
3.2.2.5. Identificar los socios potenciales de benchmarking..... 80
3.2.2.6. Determinar el plan de recopilación de datos..... 81
3.3. Segunda Fase – Recopilación de la información..... 83
3.3.1. Investigación primaria y secundaria..... 88
3.3.2. Identificar socios potenciales..... 91
3.3.3. Recolectar datos..... 93
3.3.3.1. Federal Express..... 94
3.3.3.2. Corning Incorporated..... 97
3.3.3.3. Dickens Data Systems..... 100
3.3.3.4. Fingerhut Company..... 103
3.3.3.5. USAA..... 107

3.3.3.6. Coldwell Banker Relocation Services Inc..... 111
3.3.3.7. The Walt Disney Company..... 115
3.3.3.8. Consejo Colombiano de Seguridad..... 122
3.4. Tercera Fase – Evaluación de los datos..... 127
3.4.1. Comparar los datos de desempeño actuales con los datos de los socios..... 127
3.4.1.1. Conocer los mercados y los clientes (Selección)..... 127
3.4.1.1.1. Comprender el mercado..... 130
3.4.1.1.2. Comprender las necesidades y los deseos de los clientes..... 132
3.4.1.1.3. Segmentar a los clientes..... 133
3.4.1.2. Servir a los clientes (Atención al cliente)..... 134
3.4.1.2.1. Crear excelencia en los "puntos de contacto"..... 136
3.4.1.2.2. Crear cooperación ínter funcional en los "puntos de contacto"..... 137
3.4.1.2.3. Capacitar a los empleados para mejorar las expectativas de los clientes frente a los productos y servicios..... 139
3.4.2. Identificar las mejores prácticas operativas y habilitadores 140
3.4.2.1. Selección..... 140
3.4.2.2. Atención al cliente..... 142
3.5. Cuarta Fase – Adaptación y mejoramiento..... 146
3.5.1. Formular la estrategia de implementación..... 146
4. CONCLUSIONES..... 148
5. RECOMENDACIONES..... 150
6. BIBLIOGRAFÍA CITADA..... 154
7. ANEXOS..... 158

Anexo 1. Glosario de terminología utilizada
Anexo 2: Herramientas de calidad
Anexo 3: Código de conducta del Benchmarking

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación del *Benchmarking* con el Ciclo Deming..... 24
Figura 2. Satisfacción con los servicios: SIBIUP..... 31
Figura 3. Atención a los usuarios..... 33
Figura 4. Facilidad de consulta de herramientas de acceso..... 34
Figura 5. Disponibilidad del material documental..... 36
Figura 6. Actualización de la colección..... 37
Figura 7. Matriz de selección de procesos..... 42
Figura 8. Agenda de los pasos seguidos en la diagramación de cada uno de lc procesos..... 46
Figura 9. Cuestionario para la definición de procesos..... 50
Figura 10. Diagrama del proceso Selección..... 53
Figura 11. Diagrama del proceso Atención al Cliente – Multimedia..... 58
Figura 12. Diagrama del proceso Atención al Cliente - Colección General – Circulación..... 63
Figura 13. Diagrama del proceso Registro de Usuarios - Registro 66
Figura 14. Diagrama del proceso Atención al Cliente – Referencia..... 70
Figura 15. Diagrama del proceso Atención al Cliente – Hemeroteca..... 74
Figura 16. Diagrama del proceso Atención al Cliente – Tesis..... 78
Figura 17. Matriz de clasificación de socios..... 81
Figura 18. Diagrama de vías de implementación..... 147

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. LO QUE MÁS GUSTA A LOS USUARIOS..... 31

Cuadro 2. OPORTUNIDADES DE MEJORAS..... 32

Cuadro 3. ATENCIÓN A LOS USUARIOS..... 33

Cuadro 4. FRECUENCIA DE CONSULTA..... 35

Cuadro 5. SERVICIOS DESEADOS POR LOS USUARIOS..... 37

Cuadro 6. BIBLIOTECAS CON EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS..... 38

Cuadro 7. SUGERENCIAS DE MEJORAS..... 39

Cuadro 8. PLAN DE RECOPILACIÓN DE DATOS Y EVALUACIÓN..... 82

Cuadro 9. REQUERIMIENTO DE LOS USUARIOS..... 85

ABREVIATURAS UTILIZADAS

APQC	American Productivity Quality Center
PHVA	Planear, hacer, verificar y actuar
SIBIUP	Sistema de Bibliotecas de la Universidad del Panamá
UNIPAN/BID	Universidad de Panamá/Banco Interamericano de Desarrollo
OEA	Organización de Estados Americanos
FEDEX	Federal Express
USAA	United States Automobile Association
ECHO	Every Contact Has Opportunity" (en cada contacto hay una oportunidad)
CBRS	Coldwell Banker Relocation Services
JIT	Just in time (justo a tiempo)
ISC	Índices de Satisfacción al cliente

RESUMEN

La tesis presenta un análisis e identificación de los principales procesos críticos para el cumplimiento de la misión de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar de la Universidad de Panamá y la investigación de aquellas empresas líderes o exitosas en procesos similares, con el fin de identificar las mejores prácticas operativas y habilitadores que pudieran compararse con los datos de desempeño de la biblioteca. El estudio siguió el modelo de benchmarking propuesto por la APQC que integra el método fundamental de calidad descrito por el ciclo de Deming o Shewhart, en cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA).

Los procesos que se analizaron por tener un mayor impacto sobre el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca fueron: Selección y Atención al Cliente en las seis secciones de servicio: Referencia, Tesis, Hemeroteca, Circulación, Registro y Multimedia.

La identificación de los socios potenciales u organizaciones con las mejores prácticas se basó en los principales procesos comunes a todas las empresas, los cuales se relacionaron con los procesos de estudio de la Biblioteca, como son: *conocer los mercados y los clientes* y *servicio a los clientes.*

Las empresas seleccionadas, con información publicada en fuentes de información accesible, cuyo análisis permitió obtener prácticas operativas y habilitadores considerados exitosos, fueron; Federal Express, Corning Incorporated, Dickens Data Systems, Fingerhut Company Inc., USSA, Coldwell Banker Relocation Server, The Walt Disney Company, Consejo Colombiano de Seguridad.

Esta tesis servirá de guía o modelo para continuar evaluando otros procesos en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, así como en otras bibliotecas que deseen evaluar y mejorar sus servicios o productos, utilizando esta poderosa herramienta de gestión como es el benchmarking.

SUMMARY

The thesis presents an analysis and identification of the main critical processes for the fulfillment of the mission of the Inter-American Library Simon Bolivar of the University of Panama and the investigation of those companies successful leaders or in similar processes with the purpose of identifying the best operative practices and enables, that could be compared with the data of performance of the Library. The study followed the model of Benchmarking proposed by the APQC that Integra in four main phases, the fundamental method of quality described by the cycle of Deming or Shewhart: Plan, Do, Check, Act (PDCA).

The processes that were analyzed to have a greater impact on the fulfillment of the objectives of the Library were: Selection and Attention to the Client in the six sections: Reference, Thesis, Periodicals, Circulation, Registration and Multimedia.

The identification of the potential partners or organizations with the best practices was based on the main common processes to all the companies, which were related to the processes of study of the library, as they are: To know the markets and the clients, and service to the clients.

The companies selected and with information published in accessible sources of information, whose analysis allowed to obtain enables, operative practices and considered successful were: Federal Express, Corning Incorporated, Dickens Data Systems, Fingerhut Company Inc., USSA, Coldwell Banker Relocation Server, The Walt Disney Company and Consejo Colombiano de Seguridad.

This thesis will serve as guide or model to continue evaluating other processes in the Inter-American Library Simon Bolivar, as well as in other libraries that wish to evaluate and to improve their services or products, using this powerful tool of management as it is the benchmarking.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito evaluar y seleccionar procesos críticos en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, para compararlos con organizaciones líderes con el fin de obtener información que le permita mejorar su desempeño, aplicando un modelo de benchmarking. El estudio busca mejorar la satisfacción de las necesidades de información de estudiantes, docentes y la comunidad educativa en general, apuntando al cumplimiento de la misión de la Biblioteca:

> "*Apoyar la docencia, la investigación y la extensión, desarrollando actividades y servicios que posibiliten el uso óptimo de los diferentes recursos informativos*".

Se presenta el marco teórico conceptual sobre la importancia que tiene el benchmarking en las organizaciones, como instrumento esencial para la toma de decisiones. Así como, una perspectiva histórica que permita ver la evolución del mismo y las razones por las cuales lo ha llevado a convertirse en una herramienta valiosa para las organizaciones que lo utilizan. Muestra además, las diferentes aplicaciones del benchmarking y explica en forma breve el modelo que se aplicará. Igualmente, se presenta una breve reseña histórica del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de

Panamá, SIBIUP, de donde depende la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, lugar donde se realizó el estudio.

También, se hace una descripción del estudio, siguiendo las diferentes etapas del modelo de benchmarking, a través del cual se identificaron los procesos críticos de la biblioteca que tienen impacto sobre los clientes. Luego, por medio de una planeación y documentación de estos procesos se realiza una investigación y selección de aquellos que son considerados como exitosos o como mejores prácticas en otras organizaciones para compararlos y así identificar las brechas entre uno y otro; todo ello, con el fin de adaptar esas prácticas al mejoramiento de los servicios o los procesos. El estudio de benchmarking llegó hasta la cuarta fase en lo que corresponde a la formulación de una estrategia para la implementación de las mejores prácticas operativas identificadas.

Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones; la bibliografía y los anexos que apoyan esta investigación. En el Anexo 1, se incorpora el glosario elaborado con la terminología utilizada en el estudio. El Anexo 2 describe las herramientas de calidad utilizadas, las cuales apoyarán la realización de otros estudios en otros procesos críticos de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar o en otras instituciones que deseen utilizar la herramienta del benchmarking en busca del mejoramiento y la calidad. En el Anexo 3, se transcribe el código de conducta del benchmarking.

1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. Problema

La formulación del problema condujo a plantear lo siguiente:

¿Cómo, a través de la aplicación de un modelo de benchmarking, se puede obtener información que ayude a la mejora del desempeño de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar?.

1.2. Justificación

Las organizaciones se enfrentan cada vez más a la competencia para sobrevivir, no sólo con las empresas de la misma región, sino con otras organizaciones de otros lugares y países, debido a la globalización que se está presentando. Esta es una de las razones por las cuales continuamente se buscan fórmulas para ser más competitivas a través de la calidad y la productividad, una de estas fórmulas es el benchmarking.

Se considera que mediante la aplicación de una herramienta de calidad como el benchmarking, se pueden evaluar los procesos críticos de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar y obtener información de organizaciones líderes que puedan ser adaptadas para el mejoramiento del desempeño de la biblioteca. El benchmarking ofrece un método

estructurado para las organizaciones porque permite identificar, adaptar procesos y prácticas destacadas halladas fuera y dentro de la organización.

La información que se adquiere a través del benchmarking, basada en procesos de trabajo, permite satisfacer mejor las necesidades de los usuarios. También, ayuda a concentrarse en la realidad actual del mercado más que en las percepciones tradicionales. Con este conocimiento son capaces de evitar reacciones viscerales ante los cambios en el mercado y adoptar metas y objetivos proactivos. En otras palabras, el benchmarking permite administrar con base en hechos.

Según la investigación previa realizada, no existe en Panamá experiencias alrededor de la utilización del benchmarking como herramienta de gestión en el sector bibliotecario, para lo cual este estudio ayudará a llenar un vacío de conocimiento sobre el tema y aportará un modelo para quienes deseen utilizar esta herramienta de calidad para el mejoramiento de sus productos y servicios.

En el afán por lograr una mayor proyección y desarrollo de la Biblioteca Universitaria en la Universidad de Panamá, se está realizando un proceso de evaluación interna o auto evaluación del Sistema de Bibliotecas de la Universidad del Panamá - SIBIUP, a fin de conocer la situación real de su impacto en la comunidad universitaria. Por tanto, este estudio aportará elementos nuevos encontrados a través de la aplicación del benchmarking y a su vez podrá beneficiarse de datos que dentro del estudio de auto-evaluación se obtengan.

1.3. Objetivos

Los objetivos planteados en el proyecto son:

Objetivo General

Realizar un estudio de benchmarking en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar para identificar procesos críticos en el cumplimiento de su misión y compararlas con las mejores prácticas de organizaciones excelentes.

Objetivos específicos

1. Evaluar procesos y garantizar que el estudio de benchmarking esté alineado con las metas y objetivos de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.
2. Seleccionar los procesos de mejores prácticas y recopilar, procesar y medir datos para identificar las brechas de desempeño.
3. Evaluar los datos y formular la estrategia para la implementación de las mejores prácticas identificadas, en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.

1.4. Hipótesis

La información obtenida a través de un estudio de benchmarking en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar permitirá evaluar los procesos y proponer mejoras para su desempeño, a fin de satisfacer las necesidades de información de la comunidad de usuarios.

1.5. Metodología

Se determina que la metodología utilizada en esta investigación es transeccional, descriptiva, dentro de un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo.

Con base en las características descritas por Hemández Sampieri (2003), el enfoque cuantitativo permitió la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, mediciones numéricas y el uso de estadísticas para establecer patrones de comportamiento.

El enfoque cualitativo fue usado para descubrir y refinar preguntas de investigación. Se recogieron además, algunos datos sin mediciones numéricas, como los métodos de descripción y observación y surgieron nuevos supuestos como parte del proceso de investigación.

De acuerdo con las seis líneas de investigación establecidas por la Coordinación de la Maestría en Bibliotecología y tecnología de información, (1-Estudios métricos. 2 – Evaluación de Sistemas y servicios de información. 3- Comercialización de la Información. 4 – Estudios de usuarios. 5 – Implantación de la tecnología en los servicios de información. 6 – Documentos electrónicos), este estudio está enmarcado principalmente en la línea de investigación dos, relacionada con evaluación de sistemas y servicios de información y también toca algunos aspectos relacionados con los estudios de usuarios y comercialización de la información.

La metodología de *benchmarking* que se presenta es la utilizada por el Sistema Nacional de Referenciación Competitiva –SNRC de la ***Corporación Calidad, Colombia***, basada en la transferida por la *Internacional Benchmarking Clearing House* de la *American Productivity and Quality Center* – APQC en Houston, Texas, desarrollada en 1993 y es uno de los métodos pioneros del *benchmarking*[1].

Las acciones realizadas durante el estudio están enmarcadas en las siguientes etapas:

Nivel estratégico

- Identificar los clientes o usuarios.
- Determinar los *factores críticos de éxito*[2] de los usuarios y evaluar el nivel de satisfacción.
- Identificar los procesos básicos de la biblioteca que tienen un impacto sobre los factores críticos de éxito.
- Priorizar y seleccionar los procesos que tengan mayor impacto en los objetivos.
- Determinar el *benchmarking* adecuado y las herramientas de calidad apropiadas.
- Identificar recursos para la realización del estudio.

Planeación del estudio

- Documentar el proceso.
- Establecer el ámbito de estudio de benchmarking.

---

[1] Este método de benchmarking fue reconocido en 1993 por el Centro Europeo para el manejo de la Calidad Total – European Center for Quality Management – como el número uno en la lista de diez organizaciones líderes en referenciación competitiva. Es una herramienta poderosa para identificar las mejores prácticas y facilitar su actual transferencia.

[2] Características, condiciones o variables que tengan un impacto directo en la satisfacción de un cliente con relación a un proceso específico del negocio.

- Desarrollar una definición de propósito.
- Desarrollar criterios para escoger los socios de benchmarking.
- Identificar los socios potenciales de benchmarking.
- Determinar el plan de recopilación de datos.

Recopilación de la información

- Realizar investigación secundaria.
- Identificar socios potenciales.
- Recolectar datos.

Evaluación de los datos

- Comparar los datos de desempeño actuales con los datos de los socios.
- Identificar las mejores prácticas operativas y *habilitadores*[3].
- Formular la estrategia de implementación.

Adaptación y mejoramiento

- Formular la estrategia de implementación.

---

[3] Los habilitadores son prácticas, procesos o métodos que facilitan la implementación de una mejor práctica y permiten satisfacer un factor crítico de éxito. Los habilitadores ayudan a explicar el por que del desempeño indicado por un benchmark.

2. MARCO TEÓRICO

Los aspectos teóricos a considerar en la evaluación de sistemas y servicios de información requieren de un conocimiento que sustente la investigación. Emplear el término de evaluación en una organización tiene como objetivo saber o conocer algo de ella.

La **evaluación** se define como: "un proceso orientado a identificar y valorar el nivel de eficacia de un sistema, procedimiento, actividad en relación con el logro de sus objetivos" (Lancaster, 1983). Por tanto, se considera la **eficacia** como la capacidad para cumplir, en lugar, tiempo, cantidad y calidad las metas y objetivos establecidos.

En cuanto a **Sistema de Información** se concibe como "conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan de manera integrada" (Senn, 1988), un sistema de información nos lleva a recoger, procesar, almacenar y proporcionar información relevante a una organización.

La biblioteca, como una organización que responde a una institución, debe organizarse para cumplir con su misión en dos grandes rubros de trabajo: servicios técnicos, considerados como el puente entre los recursos y el usuario y los servicios al

público, que son los que están relacionados con los usuarios de la comunidad donde está ubicada.

Por otro lado, los sistemas de **gestión de la calidad** de una organización que se señala en la norma ISO 9001 (2000) fundamenta que las bibliotecas deben satisfacer al cliente y para esto tienen que identificarse todos los procesos de la biblioteca que afectan y dan satisfacción al cliente.

En la actualidad, el modelo de gestión de calidad en bibliotecas, se fundamenta en la búsqueda y aseguramiento de la calidad, controlando de modo sistemático todos los procesos que influyen en su logro. No es una moda, sino un modelo organizativo que incorpora la evaluación, el mercadeo, la planificación, dirección por objetivos, control de costos, entre otros. Sin embargo, la preocupación por la evaluación se ha dejado sentir en la década de los 90, debido a la incorporación de estas técnicas que representa un reto para la biblioteca.

Es importante que toda gestión bibliotecaria examine y redefina sus metas cuando sea necesario, estableciendo objetivos coherentes, cuyo alcance pueda medirse, evaluándose como un proceso continuo y efectivo, aplicando indicadores que revelen el grado de éxito que la biblioteca ha alcanzado en su misión.

Son numerosos los aspectos que se deben evaluar en la biblioteca; sin embargo, se requiere establecer criterios y métodos de evaluación encaminados a determinar las acciones y los recursos para mejorar los problemas detectados en la evaluación.

Se considera que, a través de aplicación de una herramienta de calidad como es el benchmarking se puede evaluar los procesos críticos de una biblioteca. Obtener información de organizaciones líderes que puedan ser adaptadas para el mejoramiento del desempeño de la biblioteca y la satisfacción de sus usuarios.

2.1. Perspectiva histórica del Benchmarking

En 1979, Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se realizaron comparaciones de productos seleccionados y de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copiadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambio el estilo de producción para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente e impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking. En 1983, el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se

contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981, la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas; benchmarking cambió esto. Se empezó a ver la importancia de observar los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking. Después, se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Por lo anterior, se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que benchmarking representa el descubrimiento de las mejores prácticas donde quiera que existan.

2.2. ¿Qué es Benchmarking?

Buscando un término en español que más se adaptara a *benchmarking*, la Corporación Calidad, (Bogotá, Colombia) lo traduce como "Referenciación competitiva"[4], pero se sigue conociendo más en el término en inglés.

[4] Corporación Calidad. Sistema Nacional de Referenciación Competitiva. 1993

El *benchmarking* tiene sus orígenes en la palabra ***Benchmark*** que es el nivel de desempeño de un proceso calificado como "el mejor de su clase", reconocido como la norma de excelencia para ese proceso o resultado específico particular. Viene de encuestas geográficas para realizar medidas contra un punto de referencia.

Un gran número de autores han escrito sobre el tema, por lo que existen definiciones muy variadas. Igualmente variado es el tipo de método para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se practica son los pasos y fases del estudio. A continuación se presentan algunas definiciones.

"Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria", (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

"Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente", Robert C. Camp, 1989.

"El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional", M. Spendolini, 1992.

"Es el proceso de compararse y evaluarse continuamente contra otras organizaciones de cualquier parte del mundo para lograr información sobre

filosofías, políticas, prácticas y medidas que le pueden ayudar a su organización a tomar acciones para mejorar su desempeño", American Productivity and Quality Center – *APQC.*

En esta definición se entiende información: en filosofía – como una guía de principios en asuntos de negocios. En política- como un curso de acción adoptado para obtener facilidad, sentido práctico, conveniencia. En la práctica- aquello que se realiza en forma repetida y en medida -como una norma de comparación.

Entonces, existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes, como son: evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Evaluación

El primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias, los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking. En realidad, la palabra benchmarking se deriva de cómo se mide un terreno, en donde una marca en una roca, muro o árbol sirve como punto de referencia para establecer una posición o altitud en el levantamiento topográfico. En los años 50, los clientes de las computadoras centrales (mainframes) empezaron a utilizar el término para establecer estándares básicos de desempeño contra lo que un proveedor potencial podría introducir en una oferta. En los 70, la palabra emigró hacia el

vocabulario más amplio de los negocios, donde empezó a significar un proceso de medición mediante el cual se llevan a cabo comparaciones entre las empresas.

Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica o un proceso de trabajo, debido a que sólo se lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales. Esto significa que para que el benchmarking resulte una herramienta de evaluación eficaz, debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema medirá mejor. Robert Camp (1989), inventor del benchmarking, insiste en que la métrica del benchmarking siempre es el resultado de la comprensión de las mejores prácticas y no a la inversa.

Proceso continuo

El benchmarking es el proceso de mejoramiento continuo a través de la identificación, adaptación de procesos y prácticas destacadas halladas dentro y fuera de la organización. El intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore. Los profesionales de hoy comprenden que el mundo está cambiando rápidamente y que aquellos que titubeen perderán. De allí que, Lewis Platt, director general de Hewlett Packard, dijo: "en el mundo actual se trata de la supervivencia de los más rápidos", más que de la de los más aptos (Fennigan, J., 1997).

Mejores prácticas

El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Por ello, el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender

no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce. La cuestión no es sólo el producto o servicio, también el proceso. Los japoneses lo denominan "dantotsu" -lo mejor de las mejores prácticas, la mejor de las clases, lo mejor de la raza- sin importar en dónde se encuentran: en la propia compañía o industria o fuera de ella. Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en qué área destacan.

Al igual que en cualquier negocio, en una biblioteca o unidad de información, el proceso de benchmarking se enfocaría a mejorar cualquier de sus procesos adaptando las mejores prácticas. Logrando con la adaptación de esta norma de excelencia en nuestra propia organización, ventajas estratégicas, operacionales y financieras.

Proceso sistemático

Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien, se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. Los datos que el benchmarking proporciona permiten a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Mejoramiento de la organización

Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de un estudio

de benchmarking se convertirán en la base de objetivos de corto o largo plazo consistente con la realidad del mercado. Por esta razón, se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

Ser competitivos, no es una moda, es una necesidad. Una forma de mejorar la competitividad es, sin duda, la mejora continua, el Kaizen *(mejora continua que involucra a todos)* derivado de la filosofía Zen (*mejora mañana lo que hiciste bien hoy*).

La influencia positiva del benchmarking se extiende más allá del mejoramiento de un proceso de una biblioteca en particular. Promueve el surgimiento y evolución de una "cultura de aprendizaje" al interior de la organización; es un punto clave para el mejoramiento continuo, la calidad total y la competitividad a largo plazo.

Desde una perspectiva diferente, *benchmarking* es la práctica de ser lo suficientemente **humilde** para admitir que otro es mejor en algo, y ser lo suficientemente **sabio** para aprender como equipararse e inclusive sobrepasarlos en ello.

Por lo anterior, el *benchmarking* es efectivo debido a que ayuda a entender sus propios procesos y le permite aprender de los demás.

Para comprender a plenitud lo que es el benchmarking, tenemos que entender que el benchmarking no es:

- Únicamente análisis competitivo.
- "Análisis de números".
- Visitas de campo y turismo industrial.

- Simplemente "copiar" o actualizarse.
- Espiar o espionaje.
- Rápido y fácil.

Las personas, frecuentemente, confunden el *benchmarking* con el análisis competitivo. El análisis competitivo generalmente analiza información relevante: hechos y cifras, división por productos, metas estratégicas. Es un juego de adivinar cómo lograr la ventaja competitiva. El *benchmarking* elimina el trabajo de adivinar analizando procesos y habilitadores que nos lleven a las mejores prácticas. El *benchmarking* no se limita a información competitiva, busca innovación analizando fuera del paradigma de la industria.

Tampoco se trata de copiar, como advierte Deming; "Adapte, no adopte": el *benchmarking* no sólo consiste en observar y después copiar las prácticas sobresalientes. Para que una práctica sobresaliente funcione en la organización, es probable que sea preciso cambiar para que sea eficaz (Watson, 1995). Las mejores prácticas se desarrollan para satisfacer una necesidad específica dentro de un contexto y cultura empresarial particular. No hay dos empresas que sean exactamente iguales y las prácticas de una empresa no son directamente transferibles a otra sin un riguroso análisis de las áreas que deben ser adaptadas a fin de servir en un ambiente y cultura diferente.

Son muy escasos los estudios de benchmarking en el sector bibliotecario. Una de las posibles causas se encuentra en la falta de conocimiento e información sobre lo qué es el benchmarking y ausencia de ejemplos de benchmarking considerados en el sector

(Garrod, Penny and Kinnell, Margaret, 1997). De ahí la interpretación errónea del concepto, que frecuentemente lo identifican con la comparación de datos e indicadores y con la utilización de estadísticas en las bibliotecas. Estos datos dan una idea del nivel de rendimiento que se ha conseguido con la prestación de un servicio o la tasa de satisfacción que el usuario ha obtenido. Sin embargo, no nos dice cómo lo han hecho: cómo han gestionado sus procesos y cuáles han sido las prácticas para conseguir sus resultados.

2.3. Aplicaciones del benchmarking

Se pueden establecer varias aplicaciones de benchmarking:

Benchmarking Interno. Compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización, es un buen punto de partida para lograr entender las normas de desempeño interno. Aplicable principalmente en grandes organizaciones donde los procesos en una parte de estas son más deficientes que en otras. Podría servirnos, en sus comienzos, el ejemplo de Xerox utilizado para su filial japonesa Fuji-Xerox. Una de sus ventajas radica en la facilidad para recopilar datos, debido a que ambas pertenecen al mismo grupo empresarial. Además, es un excelente paso previo para comenzar un benchmarking externo. Sin embargo, tiene el inconveniente de que contempla un campo de visión limitado. No busca más fuentes con las que determinar sus posibilidades.

Benchmarking Competitivo. Se compara procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los

aspectos a tratar y el alcance del proceso. Se resalta en este tipo de benchmarking, la confidencialidad de la información. Es útil para posicionarse dentro de la industria. Se realizan estudios conjuntos. Los resultados de otras sociedades del sector pueden ser fáciles de obtener debido a los balances anuales que presentan. Incluso al competir en la misma industria, los sistemas pueden ser más fáciles de adaptar. Por el contrario, otro punto de vista indica que los datos relacionados con los procesos, estructuras y forma de elaborar los productos sean más difíciles de conseguir como consecuencia de la rivalidad entre las entidades.

Benchmarking Funcional. Las organizaciones que se examinan no son rivales directos. Se trata de reconocer a la empresa líder en un área concreta, sin importar el sector. También se le llama genérico. Al tener las sociedades un buen número de competencias similares, se centra en aquellas funciones comunes entre ellas. Tratándose de compañías que no rivalizan en un mismo frente son más receptivas para practicar el benchmarking y compartir información. Al pertenecer a sectores diferentes, tiene en su contra las dificultades que puedan existir para adaptar los sistemas.

Benchmarking de Procesos. Es el tipo más común de benchmarking y se concentra en descubrir las mejores prácticas sin tener en cuenta la industria. Busca por encima de todo, averiguar los métodos que produzcan un desarrollo ventajoso para el negocio. Se conoce como las mejores prácticas.

2.4. Ética para la utilización del Benchmarking

A fin de orientar las entrevistas de benchmarking e impulsar el profesionalismo y la eficiencia del mismo, el International Benchmarking Clearinghouse, un servicio del American Productivity and Quality Center, y el Strategic Planning Institute on Benchmarking, han adoptado un código de conductas común. La adhesión a estos principios contribuye al desarrollo de un benchmarking eficiente, eficaz y ético. En el Anexo 3, se hace la trascripción del código de conductas (G. Watson, 1995), el cual se amplió con el fin de proporcionar una mayor orientación sobre el protocolo del benchmarking para los principiantes.

2.5. Biblioteca Interamericana Simón Bolívar

La biblioteca universitaria fue creada en octubre de 1935 con la Universidad de Panamá. Su desarrollo se agrupa en cinco periodos bien definidos (Castillo Sánchez, 2003) de acuerdo con los siguientes acontecimientos ocurridos:

En su **primer período** que abarca de 1935 a 1950 la biblioteca inicia labores en los edificios del Instituto Nacional, con documentos donados por universidades, gobiernos, casas editoriales extranjeras y 1,404 volúmenes segregados de la Biblioteca Eusebio A. Morales y del Instituto Nacional. Al cabo de ocho meses, la colección bibliográfica alcanza la cifra de 8,250 ejemplares, debido a la compra de libros por parte del Ministerio de Educación.

En 1941, el prominente bibliotecólogo argentino Litton Gaston, inicia el proceso de organización de la biblioteca universitaria. Al finalizar la década del 40, la colección alcanza unos 40,000 ejemplares.

En el **Segundo periodo** de 1951 a 1975, se presenta el afianzamiento bibliotecario. Con la construcción en 1951, de los edificios de la Universidad de Panamá (Campus Universitario) la biblioteca es trasladada a "La Colina", área donde se encuentra la Rectoría y otras oficinas administrativas de la Universidad de Panamá. Para finales de la década del 50, el fondo bibliográfico asciende a unos cien mil volúmenes y se considera la existencia de un "buen surtido de revistas".

En 1973, la biblioteca es considerada dentro del Plan de Desarrollo Institucional que da origen al Programa UNIPAN/BID. Con ello, se logra una partida presupuestaria extraordinaria adicional para la compra de libros y revistas; además, se aprueba una partida de B/.1,800.000.00 (un millón ochocientos mil balboas con 00/100), para la construcción del edificio para la biblioteca.

En el tercer período, entre 1976 a 1994 se da el fortalecimiento de la biblioteca universitaria. Se renombra como Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Resolución 182 (244-76) abril de 1976 del Consejo Permanente de la OEA) y se traslada, en 1978, de La Colina para las nuevas instalaciones, abriendo sus puestas al público, en junio del mismo año.

Para el desarrollo de la colección, OEA aporta anualmente la suma de cincuenta mil balboas durante los años 1976 a 1986, Además, durante la década del 80, la biblioteca

universitaria recibe un fuerte impulso para la adquisición de material informativo, equipo y mobiliario, por parte de OEA y del Programa UNIPAN / BID, Fase II.

También, con el apoyo de OEA, se aprueba y ejecuta los proyectos *Centro Catalográfico Centroamericano* y *CIBOLTI* para el manejo y uso de tecnología de información y el programa de *Preservación de Recursos de Información*. El Programa de Preservación cubre las áreas de microfilmación, restauración y encuadernación. El personal recibe capacitación local e internacionalmente.

El **Cuarto periodo,** correspondiente a los años 1995 a 2002, es considerado como de Integración y desarrollo institucional. Se reciben equipos de cómputo y el Software MIDAS, a través del Programa UNIPAN / BID, Fase II y se inicia la conformación del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá - SIBIUP.

En octubre de 1996, se inaugura el cuarto nivel en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, en donde se encuentra la Sección de Hemeroteca y el Auditorio Carmen D. de Herrera.

De igual forma, en este período, se da inicio a los programas de formación de usuarios en las diferentes unidades académicas y el personal de la biblioteca hace presencia en foros y congresos nacionales e internacionales. Además, desarrollan dos Congresos de Bibliotecas Universitarias y un Simposio Internacional, con la participación de destacados y prominentes profesionales latinoamericanos.

Desde el SIBIUP, se Coordinada la RED INTEGRADA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN (RED SIID / CSUCA).

El Quinto periodo que corresponde del 2003 a la fecha, se da la Consolidación de la plataforma tecnológica y proyección bibliotecaria.

A finales de 2003, se retoma el trabajo de la biblioteca universitaria en tres direcciones. Por un lado, el proceso de automatización, el cual había sido suspendido a mediados de 2002; en otro sentido, se enfoca la necesidad de capacitación del recurso humano; y finalmente, la actualización del recurso informativo mediante el acceso a la información electrónica en texto completo, vía Internet o a través de los procedimientos de compra.

Actualmente, se encuentra trabajando en cinco proyectos: Desarrollo de una plataforma tecnológica, Digitalización de la producción autóctona, Capacitación del recurso humano, Gestión de recursos y Promoción / divulgación.

Evaluación interna

Como se mencionó anteriormente, la biblioteca universitaria en su afán por lograr una mayor proyección y desarrollo en la Universidad de Panamá, está realizando un proceso de evaluación interna o auto evaluación del Sistema de Bibliotecas de la Universidad del Panamá -SIBIUP, a fin de conocer la situación real de su impacto en la comunidad universitaria. Por tanto, este estudio aportará elementos nuevos encontrados a través de la aplicación del benchmarking en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar,

como nodo central SIBIUP; y a su vez, el estudio podrá beneficiarse de datos que se obtengan del ejercicio de auto-evaluación.

La Biblioteca Interamericana Simón Bolívar es un Nodo central del SIBIUP, tiene como **visión:**

"Ser la biblioteca universitaria líder del país, con capacidad de generar / producir innovaciones, producto de la ejecución de programas y proyectos que impulsen el desarrollo bibliotecario en el ámbito nacional", (Castillo, 2003)

Como **Misión**:

"Biblioteca que promueve y facilita el acceso a la información en los diferentes campos del conocimiento, para fortalecer la docencia, investigación, extensión y producción en la Universidad de Panamá, a través de procedimientos que involucran el trabajo integrado del personal, con el apoyo de los recursos tecnológicos para diversificar las ofertas de servicios al usuario de manera eficiente y oportuna", (Castillo, 2003)

3. ESTUDIO DE BENCHMARKING EN LA BIBLIOTECA INTERAMERICANA SIMÓN BOLÍVAR

3.1. Modelo de Benchmarking

El estudio a realizar en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar sigue el modelo de Benchmarking propuesto por la APQC[5] que integra en cuatro fases principales, el método fundamental de calidad descrito por el ciclo de Deming o Shewhart: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), tal como se representa en la Figura 1.

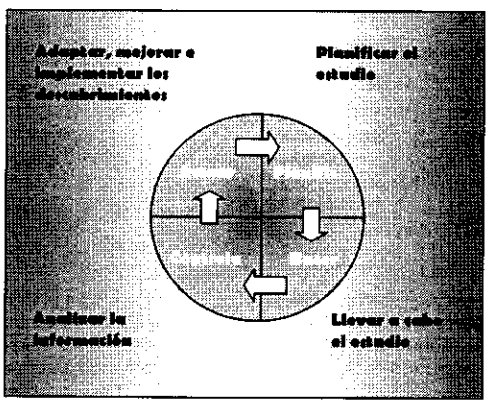


Figura 1. Comparación del Benchmarking con el Ciclo Deming

Algunas variantes de este ciclo se han conocido como el ciclo Shewhart, el ciclo Deming, y el ciclo planear-hacer-verificar-actuar o ciclo PDCA: P: PLAN (PLANEAR): establecer los planes; D: DO (HACER): llevar a cabo los planes; C:CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado; A: ACT

[5] American Productivity and Quality Center, Houston, Texas.

(ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

El ciclo Deming[6] es una adaptación del método científico. Es un ciclo de mejora que se emplea para aumentar el conocimiento del equipo sobre el producto o proceso y para aportar una forma sistemática de lograr el cambio. Se debe actuar para hacer un cambio. ¿Resultará la acción en un mejor desempeño del producto o proceso en el futuro? ¿Qué conocimiento adicional es necesario para actuar?

Este ciclo es un modelo para aprender. Se hace una deducción (predicción) basada en alguna teoría, se recogen observaciones (colección de datos), se hace una comparación de los datos con las consecuencias predichas y se realiza una modificación de la teoría (aprendizaje) cuando las consecuencias y los datos no concuerdan. Deming dice también, "La experiencia (por sí sola) no te enseña nada. Aprendes sujetando la experiencia a cuestionamiento. Los cuestionamientos provienen de la teoría". Por tanto, el conocimiento se hace útil cuando se convierte en acción.

Las cuatro fases del modelo de Benchmarking son:

Primera fase (planear) - Planificar el estudio del benchmarking. En esta fase, es necesario seleccionar y definir el proceso que va a ser analizado; identificar las medidas de desempeño; evaluar la propia capacidad o aptitud en este proceso y determinar qué compañías deberían ser estudiadas.

---

[6] El Dr. William Edwards Deming era uno de los grandes expertos de control de calidad que desarrolló una metodología basada en métodos estadísticos. Introdujo también el Ciclo Deming, una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo.

Se realiza en dos etapas: El nivel estratégico y la planeación del estudio.

La primera fase se puede limitar a responder a dos interrogantes fundamentales:

1. ¿Qué es lo que deberíamos comparar?
2. ¿Frente a quién deberíamos compararnos?

Segunda fase (hacer) - Recopilación de la información. El estudio se va a concentrar en: la investigación secundaria, la identificación de socios potenciales y la recolección de datos.

La investigación secundaria consiste en buscar información acerca de un tema en particular, utilizando fuentes indirectas en biblioteca o en unidades de información y servicios de información.

La investigación secundaria puede proporcionar información sobre antecedentes del proceso que tiene la empresa y revelaciones públicas, al tiempo que establece un punto de vista externo de la "excelencia del proceso" de los potenciales asociados de benchmarking. Asimismo, proporciona perspectivas históricas al estudio de benchmarking y ayuda a desarrollar un estándar independiente para la comparación del progreso potencial del asociado en el mejoramiento del proceso en el tiempo.

La investigación secundaria es un elemento clave en un enfoque profesional del benchmarking. Hacer progresos lleva tiempo y requiere dedicación, pero suele rendir grandes beneficios. Algunos estudios de benchmarking se complementan solamente por medio de la investigación secundaria, ya que la información necesaria se encuentra

disponible en publicaciones. Como es el caso particular de este estudio en donde la investigación se conducirá principalmente a través de este medio.

Otros medios de conducir la investigación y la recolección de datos son: los cuestionarios telefónicos, las encuestas por correo y las entrevistas personales. Los cuestionarios telefónicos se utilizan para investigar y seleccionar a los potenciales asociados y determinar su interés en el tema. Las encuestas por correo se utilizan para obtener información más detallada sobre las medidas específicas del proceso y los datos utilizados por otras compañías. Las entrevistas personales se usan como un medio de aclarar y verificar la información previamente obtenida.

Una última manera de recopilar datos es a través de la visita al lugar. Esto suministrará una apreciación directa de las medidas relacionadas con el proceso y ofrecerá la oportunidad de observar las conductas que conducen a un determinado desempeño del proceso.

Tercera fase (verificar) **- Evaluación de los datos reunidos**, a fin de determinar los hallazgos y las recomendaciones. El análisis consiste en dos aspectos: la determinación de la amplitud de las brechas de desempeño entre las organizaciones, utilizando las medidas de *benchmarking* identificadas durante la fase de planificación; y la identificación de los habilitadores del proceso que permitieron mejoramientos del desempeño en las compañías con las mejores prácticas.

Cuarta fase (actuar) – Adaptación y mejoramiento. El objetivo del *benchmarking* es introducir cambios en una organización de tal manera que mejore su desempeño.

La fase final del benchmarking se enfoca en adaptar las mejores prácticas a la cultura de la organización. Una implementación exitosa depende del apoyo de la alta gerencia y de las personas que tienen que ver con el proceso. Así como, de una estrategia organizada con metas de mejoramiento realista y que se puedan lograr.

Para el caso de este estudio de benchmarking en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, éste llegará hasta la formulación de una estrategia de implementación de las mejores prácticas encontradas y se darán algunas recomendaciones.

3.2. Primera fase – Planificación del benchmarking

3.2.1. Nivel estratégico

Para alinear el presente estudio de benchmarking con las metas y objetivos estratégicos de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, se utilizaron los procesos y las herramientas de calidad[7] para decidir que se iba a someter a benchmarking. Para ello, se cumplieron con los siguientes pasos recomendados dentro de la metodología propuesta por la APQC para este nivel estratégico:

1. Identificación de los clientes o usuarios.

[7] En el anexo 2 se encuentran de las herramientas de calidad utilizadas en este estudio, descritas por la Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

2. Determinación de los *factores críticos de éxito* de los clientes y evaluación del nivel de satisfacción.
3. Identificación de los procesos básicos del negocio que tiene un impacto sobre los factores críticos de éxito.
4. Selección y priorización de los procesos que tengan mayor impacto en los objetivos.
5. Determinación del *benchmarking* adecuado.
6. Identificación de recursos.

3.2.1.1. Identificación de los clientes o usuarios

Los clientes o usuarios de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar que se identificaron fueron:

Clientes Externos: Son los usuarios del producto o servicio de la biblioteca que no son miembros de la misma, como son:

- Estudiantes y docentes de la Universidad de Panamá.
- Personal administrativo.
- Egresados de la Universidad.
- Investigadores.
- Particulares con tarjeta de lector.

Clientes Internos: Son los usuarios de los productos y servicios de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar que son miembros de la misma.

3.2.1.2. Determinación de los factores críticos de éxito de los usuarios y evaluación del nivel de satisfacción

Con el fin de determinar los factores críticos de éxito de los usuarios y evaluar el nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios ofertados por la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, se realizó un estudio Exploratorio-descriptivo (Hernández Sampieri, 2003) a través de una encuesta estructurado, con preguntas abiertas y cerradas, realizada en diciembre de 2004.

Se entrevistaron personalmente 100 usuarios, entre estudiantes y profesores de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar de la Universidad de Panamá escogidos al azar. El cuestionario se componía de los siguientes once ítems:

1. Satisfacción con los servicios que le brinda la biblioteca.
2. Lo que más le gusta de los servicios.
3. Lo que se podría mejorar.
4. Atención del personal a los usuarios.
5. Facilidad de consulta de las herramientas para acceder a la información.
6. Frecuencia de consulta de los servicios.
7. Disponibilidad de material documental requerido para las investigaciones.
8. Actualización de la colección.
9. Requerimiento de nuevos servicios.
10. Otras bibliotecas consultadas que considera excelente en los servicios prestados.
11. Sugerencia y observaciones que le permita a la biblioteca mejorar los servicios.

1. Satisfacción con los servicios que le brinda la biblioteca

Esta fue una pregunta cerrada (SÍ y NO). A la pregunta si estaban satisfecho con los servicios que le brinda la biblioteca, 65% contestó que NO y 35 % que SI, tal como se observa en la figura 2. Esto indica que la mayoría de los usuarios encuestados no se encuentran satisfechos con los servicios que presta la biblioteca.

Figura 2. Satisfacción con los servicios

2. Lo que más le gusta a los usuarios de los servicios

Esta pregunta fue abierta y sólo hubo 20 respuestas en este punto, las cuales se observan en el cuadro 1, con su número de frecuencia.

Cuadro 1. LO QUE MÁS GUSTA A LOS USUARIOS

Lo que más gusta	Frecuencia	%
Disponibilidad de los funcionarios	4	20
Tranquilidad	3	15
Que uno puede buscar los libros	3	15
Diversidad de libros	2	10
Nada	2	10
Se han modernizado aunque les falta	1	5
Prestan los libros	1	5
Organización	1	5
Hemeroteca	1	5
Encuentro lo que quiero	1	5
Buena atención	1	5
Total	**20**	**100**

3. Lo que se podría mejorar

La pregunta de cómo podría mejorar los servicios fue abierta y respondieron un total de 66 usuarios, quienes tuvieron la posibilidad de contestar hasta 3 sugerencias de mejoras. Las respuestas se encuentran en el cuadro 2, el cual se organizó de acuerdo con el número de veces que coincidió la misma respuesta. Llama la atención que la mayor cantidad de usuarios, sugieren que se debe mejorar la atención al cliente, le sigue la actualización de libros.

Cuadro 2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Mejoras propuestas	Frecuencia	%
Mejorar la atención al usuario	34	37
Actualizar colección de libros y revistas	18	20
Más computadores	9	10
Brindar cursos de relaciones interpersonales a los empleados	5	5
Horario los Sábados	5	5
Modernizar el sistema de búsqueda	4	4
Poner fotocopiadoras baratas	4	4
El tiempo que prestan los libros es muy corto	3	3
Poder entrar con libros y cuadernos	3	3
Catálogo en línea	2	2
Falta de material didáctico	1	1
Aire acondicionado	1	1
Modernización del mobiliario	1	1
Servicios eficientes	1	1
Más tecnología	1	1
Total	92	100

4. Atención del personal a los usuarios

Ante la pregunta de cómo calificaría la atención a los usuarios, una pregunta cerrada, la figura 3 muestra que la mayoría de los usuarios correspondientes al 49% calificó la atención como regular, 27% buena, 24% mala. Ninguno respondió que excelente.

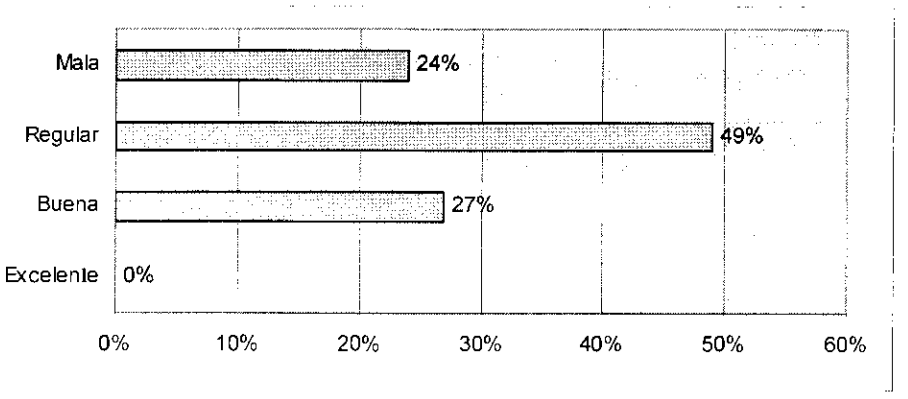


Figura 3. Atención a los usuarios

En esta misma pregunta, se pidió que califiquen la atención a los usuarios por servicios. Si sumamos las columnas de excelente y buena, cuadro 3, los servicios que los usuarios perciben con mejor atención en su orden son: Tesis con 55%, le sigue Referencia con 49% y Circulación y Préstamo con 44%.

Cuadro 3. ATENCIÓN A LOS USUARIOS

Servicios \ Atención	Excelente	Buena	Regular	Mala
Referencia	2%	47%	47%	4%
Circulación y préstamo	6%	38%	35%	21%
Hemeroteca	16%	22%	47%	16%
Tesis	11%	44%	36%	8%
Multimedia	3%	39%	26%	32%
Conservación	11%	22%	37%	30%

Al observar las columnas de "regular" y "mala," encontramos un alto porcentaje de percepción de la atención a los usuarios que se encuentra en estas columnas, con porcentajes mayores de 40% en todos los servicios.

Este aspecto es un punto crítico y de mejoramiento dada la importancia que tiene una buena atención en la satisfacción de los usuarios y se considera, por tanto, el inicio de acciones a nivel directivo para garantizar una mejora en la atención a los usuarios.

5. Facilidad de consulta de las herramientas para acceder a la información

Al preguntar sobre la facilidad de consulta de las herramientas para acceder a la información, observamos en la figura 4, que 49% de los encuestados contestaron que eran más o menos fáciles, 24 % difícil, 22% fácil de consultar y 4% contestaron que no encontró. Lo que indica que la mayoría de los usuarios perciben que los catálogos y otras herramientas para acceder a la información son más o menos fáciles de consultar.

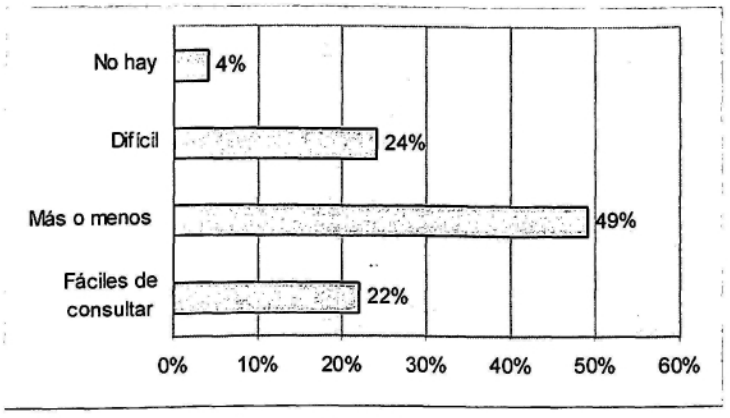


Figura 4. Facilidad de consulta de herramientas de acceso.

6. Frecuencia de consulta de los servicios

En este punto, se analiza cuáles son los servicios que son utilizados con mayor frecuencia por los usuarios encuestados, teniendo como opciones: siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Como se puede observar en el cuadro 4, los servicios que siempre son utilizados por los usuarios que respondieron la encuesta son en su orden: **Referencia** con 33% en siempre y 59% algunas veces, le sigue **Circulación y préstamo** con 24% en siempre y algunas veces con 27%, **Tesis** con 15% en siempre y 43% en algunas veces, por último **Hemeroteca** con 14% en siempre y 22% en algunas veces.

Los servicios que aparecen como menos consultados en su orden están **Conservación** y **Multimedia**. Siendo **Conservación** el que nunca se ha utilizado en un 69%. Esto se entiende cuando analizamos que la mayoría de los usuarios de esta Sección son clientes internos; es decir, las otras secciones de la biblioteca; así como también, organizaciones gubernamentales.

Cuadro 4. FRECUENCIA DE CONSULTA

Frecuencia / Servicios	Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Referencia	33%	59%	0%	8%
Circulación y préstamo	24%	27%	19%	30%
Hemeroteca	14%	22%	22%	43%
Tesis	15%	43%	18%	25%
Multimedia	3%	14%	33%	50%
Conservación	0%	6%	25%	69%

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

7. Disponibilidad de material documental requerido para las investigaciones

Ante la pregunta si encuentra los libros u otro material documental que requiere para sus investigaciones, observamos en la figura 5, que 70% contesto que algunas veces, 16% respondió que siempre y14% casi nunca. Ninguno de los encuestados respondió que nunca encuentra el material.

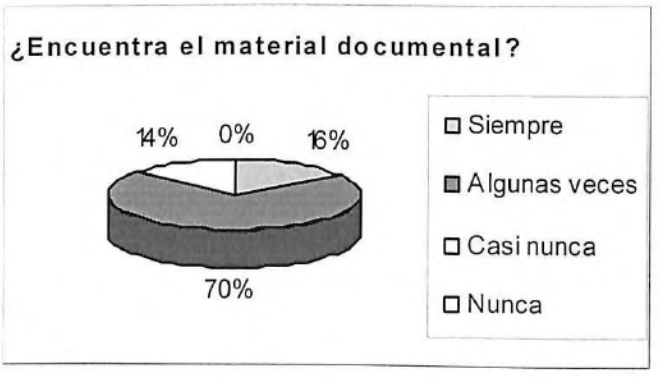


Figura 5. Disponibilidad del material documental.

8. Actualización de la colección

Ante la pregunta de ¿Cómo calificaría usted la colección?, 74% de los usuarios califican la colección como poco actualizada, 6% desactualizada, 10% obsoleta y solo el 10 % considera la colección como muy actualizada.

Se aprecia en la figura 6, un alto porcentaje de los usuarios que considera poco actualizada las colecciones, Esto es un punto crítico e importante de tener en cuenta, debido a que la biblioteca debe garantizar información actualizada y oportuna para la docencia e investigación universitaria.

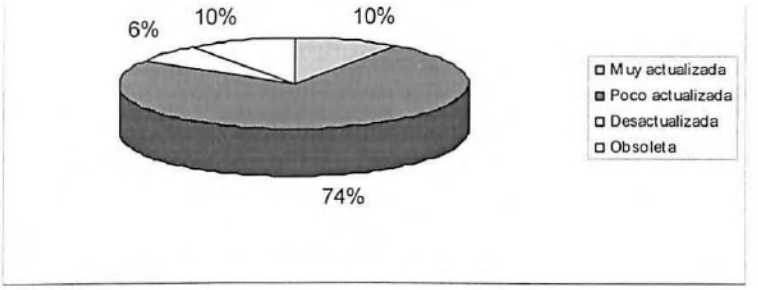


Figura 6. Actualización de la colección.

9. Requerimiento de nuevos servicios

Ante la pregunta sobre otros servicios que desearía ofreciera la biblioteca, en el cuadro 5, se puede apreciar la sugerencias de los usuarios con la cantidad de frecuencia que se presentó este aspecto. Llama la atención el alto número de solicitudes del servicio de Internet y fotocopiadoras en los 3 pisos.

Cuadro 5. SERVICIOS DESEADOS POR LOS USUARIOS

Servicios que desearían los usuarios	Frecuencia	%
Internet	35	35
Fotocopiadora en los 3 pisos	25	25
Cafetería	8	8
Consulta en línea	8	8
Referencias actualizadas	5	5
No hay baños, están dañados	5	5
Que los estudiantes lleven cuadernos	5	5
Realización de investigaciones	2	2
Audiovisuales	2	2
Mayor tiempo con los libros	2	2
Personal que ayude a buscar libros	1	1
Ofrecer talleres	1	1
Total	99	100

10. Otras bibliotecas consultadas que considera excelente en los servicios prestados

En este punto, se resalta a la Biblioteca Nacional como la que tiene una mejor percepción ante los usuarios en la prestación de los servicios.

Cuadro 6. BIBLIOTECAS CON EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS

¿Qué biblioteca ha consultado que le haya impresionado por la excelencia de los servicios?	**Frecuencia**	**%**
Biblioteca Nacional	22	34
Ninguna	21	33
Biblioteca ACP	7	11
MEF	3	5
Biblioteca USMA	3	5
Biblioteca de la Universidad Latina	3	5
Smithsonian	3	5
Amador Washington	1	2
FSU	1	2
Total	64	100

11. Sugerencia y observaciones que le permita a la biblioteca mejorar los servicios.

Es de resaltar que este punto fue resuelto por un alto número de usuarios y la mayor frecuencia se encuentra en la capacitación en atención al cliente, la actualización de colecciones, búsqueda de libros por computadora y modernización total.

Cuadro 7. SUGERENCIAS DE MEJORA

Sugerencia y observaciones que le permita a la biblioteca mejorar los servicios	**Frecuencia**	**%**
Capacitar al personal en Atención al cliente	33	38
Actualizar la colección	13	15
Búsqueda de libros por la computadora	12	14
Modernización total	10	11
Libros para todas las carreras	3	3
Más de un ejemplar por libro	3	3
Cambiar al personal, esta de mal humor	3	3
Horario de servicios hasta los sábados	3	3
Adiestramiento en nuevas técnicas para bibliotecas	1	1
Libros en Ingles	1	1
Que al prestar un libro no haya tanto protocolo	1	1
Mayor cantidad de personal atendiendo público	1	1
Videos Actuales	1	1
Préstamo de tesis	1	1
Más silencio	1	1
Tomar en cuenta las sugerencias	1	1
Total	88	100

3.2.1.3. Identificación de los procesos básicos de la biblioteca que tienen un impacto sobre los factores críticos de éxito.

Una vez conocidos los factores críticos de éxito de los usuarios, se procedió a identificar los procesos básicos de la biblioteca que tienen impacto sobre los factores críticos de éxito. Se parte de que un proceso de trabajo se compone de pasos, tareas o

actividades y tienen un principio y un final. Utilizando insumos (inputs) produce un producto tangible o un servicio intangible (output).

· Algunos procesos hacen llegar sus productos o servicios hasta los clientes externos, mientras que otros para clientes empleados de la propia biblioteca.

Para seleccionar y/o evaluar el proceso sobre el que se va a trabajar se realizaron varias reuniones con el equipo de la alta dirección de la biblioteca (Profesor Octavio Castillo, Profesora Angela Cedeño, Lic. Noris Barsallo).

La primera actividad se dirigió a identificar los objetivos establecidos por la biblioteca, los cuales son:

1. Lograr una infraestructura que permita la ejecución y desarrollo de actividades de promoción de servicios de información a la comunidad usuaria que así lo requiera.
2. Facilitar el acceso y uso de la información para fortalecer las acciones que ejecuta la Universidad de Panamá, principalmente en el Campus Central.
3. Mantener una plataforma tecnológica que facilite y agilice el acceso a la información en formatos no tradicionales.
4. Orientar el trabajo bibliotecario, mediante la promoción de acciones que involucran la mejora de la actividad bibliotecaria en la Universidad de Panamá y en el ámbito nacional.
5. Mantener estrecha coordinación y colaboración con bibliotecas universitarias en el ámbito nacional e internacional, para la ejecución de programas de capacitación del recurso humano; así como el intercambio de experiencias e informaciones.

A continuación y utilizando una matriz de selección de procesos (figura 7) se listaron los procesos de la biblioteca diseñados para el cumplimiento de los objetivos.

Los procesos identificados fueron:

- Investigación de necesidades clientes internos y externos.
- Gestión de recursos.
- Adquisición de recursos.
- Implementación de los recursos.
- Mantenimiento de infraestructura.
- Evaluación.
- Selección.
- Adquisición.
- Procesamiento de la información.
- Registro de inscripción y actualización de usuarios.
- Catálogos en línea y manual.
- Multimedia.
- Referencia.
- Tesis.
- Hemeroteca.
- Colección general – Circulación.
- Préstamo interbibliotecario.
- Conservación.
- Evaluación – Satisfacción del cliente.
- Investigación de necesidades tecnológicas.
- Investigación de costos de equipos tecnológicos.
- Soporte tecnológico.
- Evaluación tecnológica.
- Promoción de servicios (Boletines, folletos,).
- Elaboración y mantenimiento de página Web.
- Congreso, seminarios y cursos.
- Formación de Usuarios.

3.2.1.4. Priorizar y seleccionar los procesos que tengan mayor impacto en los objetivos.

Para prioriza y determinación los procesos de mayor impacto en los objetivos se definieron los siguientes criterios:

- Proceso que encaje con la definición de procesos, con un producto o servicio, un cliente, un inicio y un final.
- Proceso suficientemente reducido/ simple en cuanto a su magnitud como para resultar adecuado como primer proyecto.
- Proceso con un alto impacto sobre los clientes externos.(Si se elimina estos procesos ¿tendría algún efecto sobre los clientes de la biblioteca?).
- Los directivos de la biblioteca están suficientemente interesados en los resultados del trabajo para poder contar con su apoyo.
- El proceso es algo que el grupo conoce bien y que está autorizado a cambiar.

Procesos	Investigación de necesidades clientes internos y externos	Gestión de recursos	Adquisición de recursos	Implementación de los recursos	Mantenimiento de infraestructura	Evaluación de infraestructura	Selección	Adquisición	Procesamiento de la información	Registro de inscripción y actualización de usuarios	Catálogos en línea y manual	Multimedia	Referencia	Tesis	Hemeroteca	Colección general -	Préstamo interbibliotecario	Conservación	Evaluación - Satisfacción del cliente	Investigación de necesidades tecnológicas	Investigación de costos de equipos tecnológicos	Investigación tecnológica	Soporte tecnológico	Evaluación tecnológica	Promoción de servicios (Boletines, folletos,)	Elaboración y mantenimiento de página web	Congreso, seminarios y cursos	Formación de Usuarios
Principales objetivos de la Biblioteca	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	o	p	q	r	s	t	u	v	w	x	y	z	aa
1. Lograr una infraestructura que permita la ejecución y desarrollo de actividades de promoción de servicios de información a la comunidad usuaria que así lo requiera.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
2. Facilitar el acceso y uso de la información para fortalecer las acciones que ejecuta la Universidad de Panamá, principalmente en el Campus	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3. Mantener una plataforma tecnológica que facilite y agilice el acceso a la información en formatos no tradicionales.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4
4. Orientar el trabajo bibliotecario, mediante la promoción de acciones que involucran la mejora de la actividad bibliotecaria en la Universidad de Panamá y en el ámbito nacional.	5	5	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5. Mantener estrecha coordinación y colaboración con bibliotecas universitarias en el ámbito nacional e internacional, para la ejecución de programas de capacitación del recurso humano; así como el intercambio de experiencias	4	5	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
Suma	23	25	19	25	20	25	8	25	23	20	23	25	25	25	25	25	25	23	25	25	22	25	25	8	23	25	21	23

Figura 7. Matriz de selección de procesos

Luego, en la matriz de selección de procesos (figura 7) se le asignó a cada uno de los objetivos un valor entre **5** (el proceso que tiene un **gran impacto** sobre el objetivo de la biblioteca) y **1** (el proceso que tiene **poco impacto** sobre el objetivo de la biblioteca). Se trabajó por filas horizontalmente y se sumó cada columna.

Con base en los criterios, se seleccionaron los siguientes procesos como los de mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca:

- Selección.
- Referencia.
- Tesis.
- Hemeroteca.
- Colección general – Circulación.
- Multimedia.
- Registro.

3.2.1.5. Determinar el *benchmarking* adecuado y las herramientas de calidad apropiadas.

Después de evaluar las aplicaciones de Benchmarking principales como: Benchmarking Interno, Benchmarking Competitivo, Benchmarking de Procesos, se seleccionó este último, debido a que se concentra en descubrir las mejores prácticas sin tener en cuenta la industria y la biblioteca no estaría restringida a un ámbito competitivo o industrial, solo limitada por su habilidad para desarrollar un proceso análogo y comprender como traducir de una industria a otra valiéndose de los criterios de selección del socio. Este es un enfoque del benchmarking que puede resultar de un cambio de paradigmas y en un rediseño de operaciones de la biblioteca.

Por otra parte, la verdadera innovación surge de de la búsqueda de las mejores prácticas fuera de la industria, buscando fuera de su organización con el fin de aprender de otro, se podrá obtener grandes mejoramientos en el desempeño que de otra manera le tomaría años lograrlo.

En cuanto a las herramientas de calidad, se determinaron como las más apropiadas para el estudio las siguientes:

Lluvia de ideas o tormenta de ideas (brainstorming): Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente distendido. Persigue buscar el máximo número de ideas relacionadas con un concepto. Se basa en el respeto de todas las ideas de los participantes con la finalidad de estimular la participación y creatividad de todos los miembros del grupo.

Diagrama de flujo (Flow Chart): Es una representación gráfica de los pasos en un proceso. Es un instrumento muy útil para representar secuencias de pasos complejos. Su objetivo es determinar el funcionamiento real de un proceso para producir un resultado, el cual puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Diagrama de afinidad: Sirve a la colección y ordenación de ideas. Mediante una "lluvia de ideas" se coleccionan las ideas en cartas y se ordenarán posteriormente según su pertenencia temática. Dentro de un proceso de resolución de problemas, es posible enfocarse mejor a determinados aspectos.

3.2.1.6. Identificar recursos para la realización del estudio

Para la realización de esta investigación, se tiene los siguientes recursos principalmente:

- El Recurso humano: investigador principal, Personal del SIBIUP y de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.
- Equipo de Cómputo.
- Acceso a Internet.
- Bases de datos.
- Publicaciones (libros, revistas, documentos, etc.).
- Material de trabajo (lápices, post-it, hojas, papel Manila, pilotos, tapes (cinta adhesiva).

3.2.1.6.1. Agenda

La agenda que se siguió para documentar y diagramar los procesos de trabajo seleccionados fue la siguiente:

- Selección del equipo de trabajo. En lo posible se trabajó con el personal que realiza el proceso en estudio.
- Selección del proceso.
- Definición del proceso por parte del equipo de trabajo.
- Diagramación del proceso principal.

La dinámica para la realización del trabajo fue a través de reuniones con los equipos de trabajo seleccionados por ser de alto impacto para el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca. Estas reuniones se desarrollaron con la presentación por parte del director del SIBIUP del objetivo del trabajo y su importancia para la biblioteca, así como, de la presentación al grupo de la investigadora, quien llevaría la dinámica del

mismo. Además, se contó con la presencia y participación de la subdirectora de la biblioteca y jefe del Departamento Administrativo. Las áreas de trabajo seleccionadas para realizar el estudio fueron: el Departamento de Adquisiciones y las secciones de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar: Registro, Multimedia, Colección General, Referencia, Hemeroteca y Tesis.

Las herramientas de calidad utilizadas fueron la lluvia de ideas o tormenta de ideas (brainstorm) y el flujograma de procesos. Como ayuda para quienes deseen ampliar información sobre estas herramientas de calidad, en el anexo no.2 se muestra la descripción de cada una de ellas.

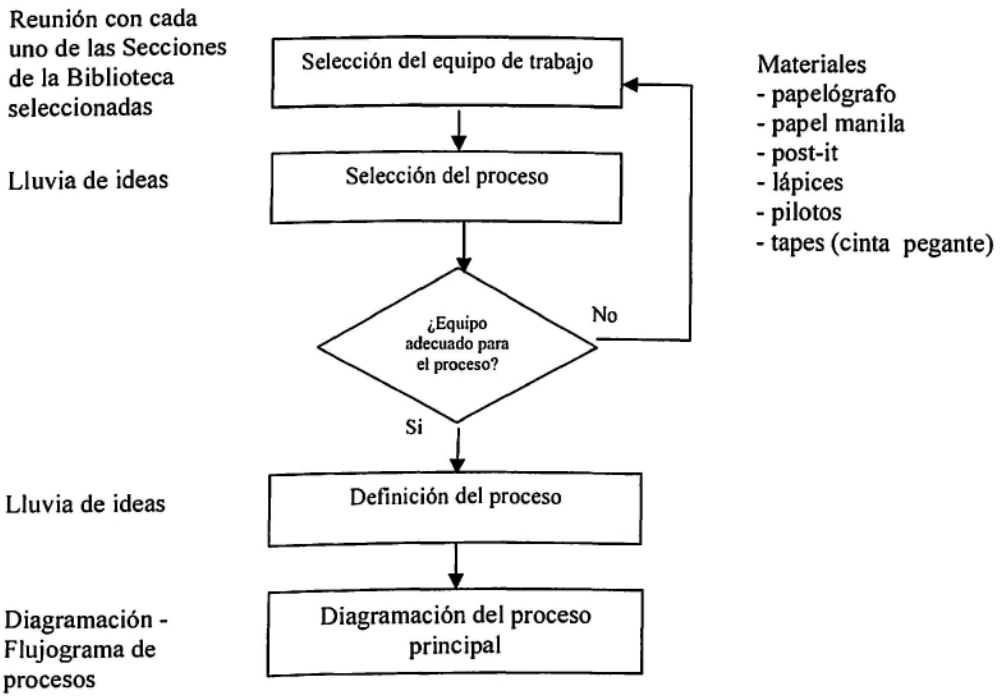


Figura 8. Agenda de los pasos seguidos en la diagramación de cada uno de los procesos.

3.2.2. Planeación del estudio

Para la planeación del estudio se realizaron las siguientes actividades:

- Documentación del proceso.
- Establecimiento del ámbito del estudio.
- Desarrollo de una definición de propósito.
- Desarrollo de criterios para escoger los socios potenciales de benchmarking.
- Identificación de los socios potenciales del benchmarking.
- Determinación del plan de recopilación de información.

3.2.2.1 Documentación del proceso

En esta etapa del estudio, se documentaron los procesos seleccionados que tienen más impacto en el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca, como son: Selección y los servicios de: Referencia, Tesis, Hemeroteca, Colección general, Circulación y Multimedia, siguiendo la agenda programada que se encuentra escrita en el numeral 3.2.1.6.1.

3.2.2.1.1. Departamento de Adquisiciones

Como se mencionó anteriormente, el Departamento de Adquisiciones fue seleccionado como un proceso de alto impacto para el cumplimiento de los objetivos, así como, para la satisfacción del cliente. En esta área se siguió la agenda y la metodología descrita en el punto anterior y los resultados fueron los siguientes:

Equipo de trabajo:

Octavio Castillo, Angela Cedeño, Noris Barsallo, Querube de González., Fernando Cedeño, Eloida Delgado, Carmen Quiel, Guillermina de Olivadis, Arístides González.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Departamento de Adquisiciones), 6 de agosto de 2005, 6 horas de duración.

Objetivos del Departamento:

1. Seleccionar todos lo materiales informativos y tecnológicos que se adquieren e ingresen al SIBIUP.
2. Adquirir y enriquecer el acervo bibliográfico mediante compra donación y canje en virtud a las orientaciones del Director del SIBIUP, jefes de Secciones, Docentes y usuarios en general.
3. Impulsar la coordinación de la selección y adquisición del material informativo de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Productos o servicios (output):

El primer paso para definir el proceso más crítico del Departamento de Adquisiciones, se realizó con la participación del equipo quienes definieron los productos o servicios creados por el proceso, el que se entrega al cliente. Después de realizar la lluvia de ideas se definieron los siguientes productos:

- Material seleccionado.
- Cotizaciones solicitadas.
- Suscripción del material.
- Requisiciones confeccionadas.
- Material adquirido.
- Material distribuido.
- Base de datos del material adquirido.
- Informe mensual.

Cliente interno y externo para cada producto o servicio

Dentro del concepto de cliente interno y externo, el equipo de trabajo definió para cada uno de los productos seleccionados del proceso adquisiciones, los siguientes:

Material seleccionado	Clientes Externos Compras
Cotizaciones solicitadas	Compras
Suscripción de material	Compras
Requisiciones confeccionadas	Servicios administrativos
Material adquirido	Centro regional Extensiones Procesos Técnicos Hemeroteca Facultad de Medicina Facultad de odontología Bibliotecas de Facultades
Material distribuido	Procesos Técnicos Hemeroteca
Bases de datos del material adquirido	Selección Adquisiciones Procesos Técnicos
Informe mensual	Dirección Subdirección

Una vez definidos los clientes que esperan los productos o servicios, todos los miembros del equipo identificaron el Proceso de SELECCIÓN como el de mayor impacto en todos los demás procesos y en los Clientes del Departamento de Adquisiciones.

Esta actividad ayudó a descubrir importantes vínculos entre los grupos de trabajo y otras personas y procesos dentro de la biblioteca.

Definición del proceso principal por parte del equipo de trabajo

Identificado el proceso de SELECCIÓN, se procedió a su definición. Esto significa comprender en qué parte del contexto más amplio de la biblioteca encaja el proceso. Específicamente, significa dar nombre a los usuarios o clientes y al producto o servicio del proceso.

En la figura 9, se aprecia cada uno de los puntos que se analizaron del proceso. Este instrumento se utilizó también en los demás procesos seleccionados de este estudio. El cuestionario se diseñó basada en la propuesta de Dianne Galloway, 2002, en su libro Mejora continua de procesos. Para la definición de cada uno de los puntos o ítems de este cuestionario, se puede remitir al glosario que se encuentra en el anexo 1.

Proceso: _____

_____

Productos o Servicios: _____

_____

Clientes

- **Externos:** _____
- **Internos:** _____

Requerimientos: _____

_____

Participantes en el proceso: _____

_____

Propietario del proceso: _____

Otras personas interesadas:

_____

Insumos y sus proveedores:

_____

Límites o márgenes del proceso

- **Primer paso:** _____
- **Último paso:** _____

Figura 9. Cuestionario para la definición de procesos

Proceso: SELECCIÓN

Producto o servicio (output): Material seleccionado

Lista de clientes a los que va dirigido el producto o servicio

Clientes externos: Todos los definidos en el numeral 2.1.

Clientes internos: Compras y adquisiciones, que son los siguientes en la lista y utilizan el producto como un insumo para sus procesos de trabajo.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al producto o servicio:

- Material documentado actualizado
- Material seleccionado oportuno con respecto al presupuesto (compras) y a su accesibilidad
- Cantidades adecuadas que apunte a los programas de estudios que se llevan a cabo en la universidad.

Lista de participantes en el proceso:

Funcionario de la Sección de Selección (Fernando Cedeño), Arístides González, Director del SIBIUP, Jefes de Sección y Departamentos, Usuarios y profesores.

Propietario del Proceso: Jefe del Departamento de Adquisiciones y Canje (Querube de González)

Otras personas interesadas (Stakeholders): Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado, Autoridades a nivel de Decanato.

Insumos y sus proveedores

Insumos: Recursos humanos, listado de títulos elaborados por los jefes de atención al cliente, información sobre presupuesto asignado, librerías, catálogo de editoriales, Internet, transporte.

Proveedores: Librerías, otras bibliotecas, instituciones gubernamentales, organismos internacionales, colecciones donadas, editorial universitaria.

Límites o márgenes del proceso

Primer paso: Identificación de necesidades del cliente.

Último paso: Material seleccionado.

Diagramación del proceso principal

En la figura 10 se puede aprecia el diagrama del proceso principal de Selección, que fue construido con el equipo de trabajo del Departamento de Adquisiciones, a través de una lluvia de ideas.

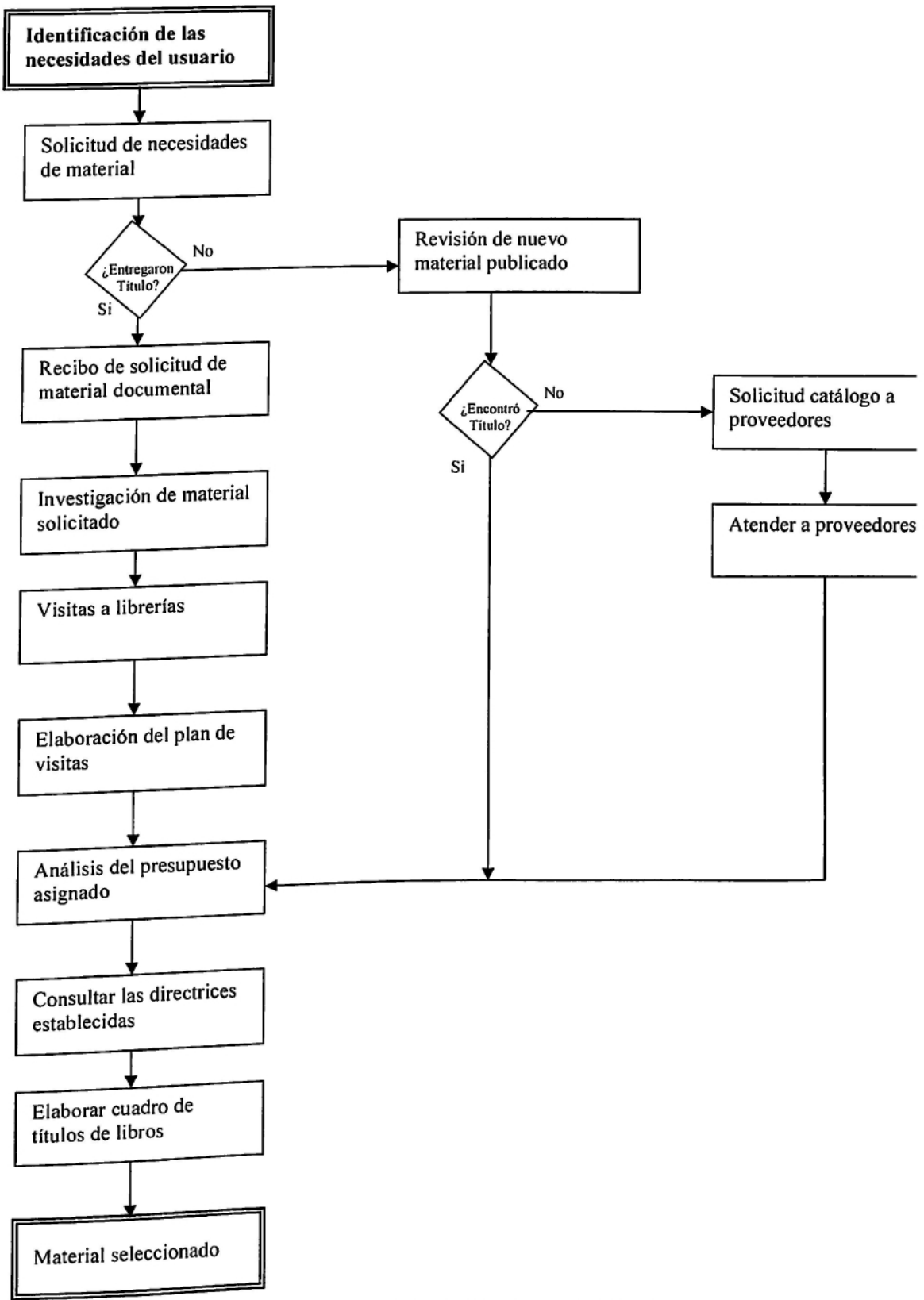


Figura 10. Diagrama del proceso Selección

3.2.2.1.2. Sección Multimedia

La Sección de Multimedia es una de las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, seleccionada para el estudio.

Equipo de trabajo:

Aura Calderón, Astrid Barrios Cuesta.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, 9 de agosto de 2005, 3:30 horas de duración.

Objetivos de la Sección:

1. Facilitar el uso de la tecnología de la información a los usuarios que así lo requieran.
2. Incrementar las posibilidades de acceso a la información no tradicional.
3. Permitir la integración de varios recursos informativos, documentales y electrónicos para la elaboración / presentación de trabajos de investigación.
4. Proporcionar el uso de los recursos tecnológicos (audiovisuales y electrónicos) con fines de estudio, docencia e investigación.

Selección del Proceso:

Se identificaron los siguientes procesos:

- Atención al Cliente.
- Elaboración de estadísticas.
- Informe diario de Ingreso.
- Elaboración de Informe mensual.

Dentro del concepto de cliente interno y externo, se definieron los siguientes para cada uno de los productos seleccionados del proceso multimedia:

Atención al usuario	Clientes externos Coordinación
Elaboración de Estadísticas	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Informe diario de Ingreso	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Elaboración de Informe mensual	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP

Una vez definidos los clientes que esperan los productos o servicios que se realizan, todos los miembros del equipo acuerdan definir el Proceso ATENCIÓN AL CLIENTE (MULTIMEDIA) por ser de mayor impacto en todos los clientes.

Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE (MULTIMEDIA)

Productos o servicios (output):

- Alquiler de equipo.
- Préstamo de equipos.
- Consulta de publicaciones electrónicas.
- Realizar impresiones.
- Levantado de textos.
- Consulta de audiovisuales.
- Consulta Internet.
- Venta de disquetes.

Lista de clientes a los que va dirigido el servicio:

Clientes externos: Estudiantes, administrativos, investigadores, docentes, egresados, particulares.

Clientes internos: Coordinación Administrativa.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al producto o servicio:

- Equipos con programas actualizados.
- Servicio de Internet rápido.
- Buen trato
- Más flexibilidad en tiempo/costo (fraccionar hora).
- Más equipos.
- Costos más competitivos (alquiler de equipos).
- Más personal que apoye a la orientación del usuario.
- Condiciones ambientales óptimas para los usuarios y equipos.

Lista de participantes en el proceso:

Aura Calderón, Astrid Barrios Cuesta.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Propietario del Proceso: Jefe de Multimedia (Aura Calderón).

Otras personas interesadas (Stakeholders): Coordinación Administrativa, Vicerrectoría Administrativa, Dirección del SIBIUP.

Insumos y sus proveedores

Insumos:

- Recursos Humanos
- Equipos y programas de cómputo
- Material audiovisual procesado
- Publicaciones electrónicas procesadas
- Equipos audiovisuales (TV, VHS)
- Equipos de proyección
- Engargoladora
- Películas de video (VHS), audio (casetes)

- Impresora
- Internet

Proveedores: Procesos Técnicos, Departamento de Adquisiciones, Coordinación Administrativa, Administración del SIBIUP, otras bibliotecas.

Límites o márgenes del proceso:

Primer paso: Identificación de necesidades del cliente.

Último paso: Utilización del servicio.

Diagramación del proceso principal

En la figura 11, se aprecia el diagrama del proceso principal de Atención al Cliente, que fue construido con el equipo de trabajo del Multimedia, a través de una lluvia de ideas.

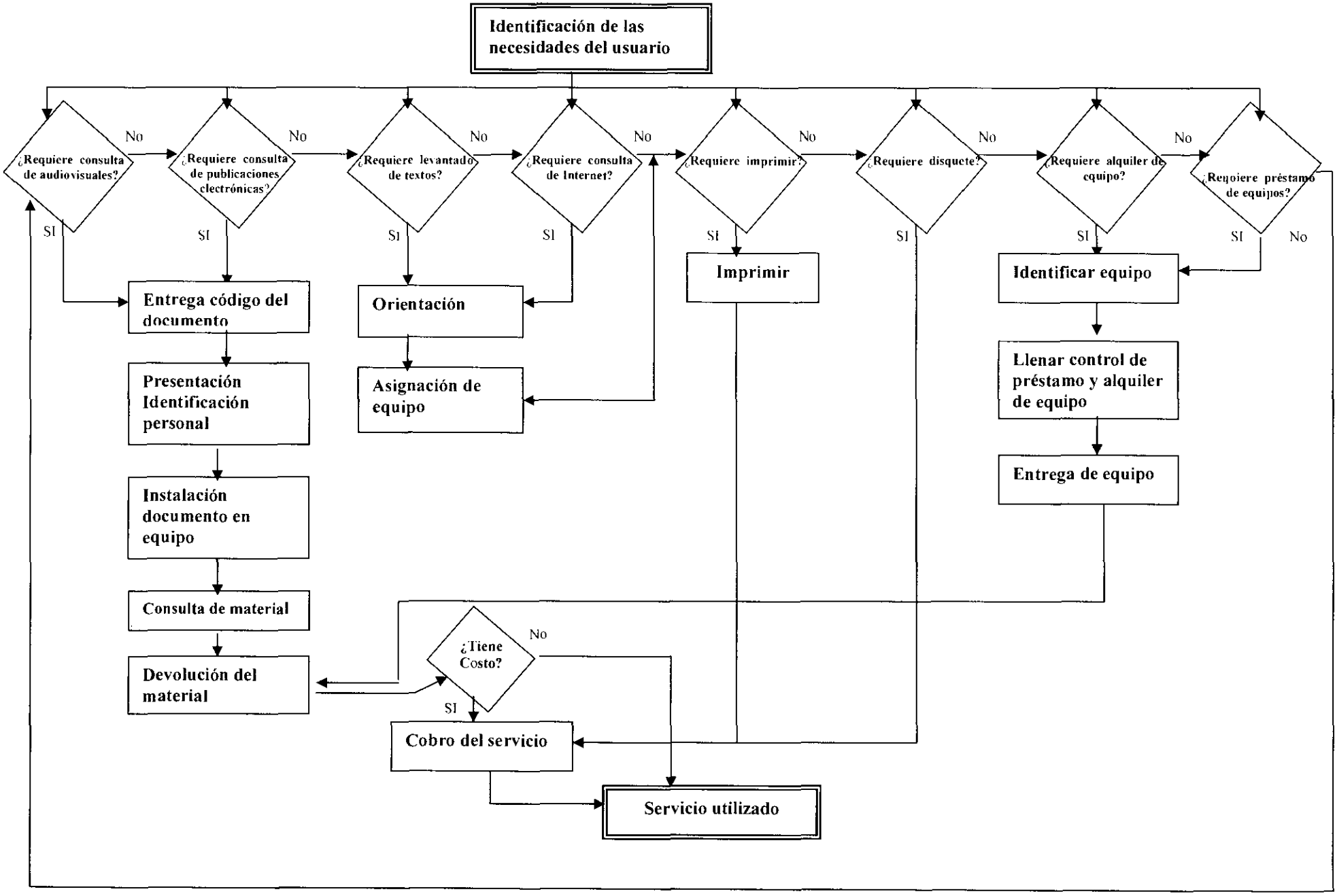


Figura 11. Diagrama del proceso Atención al Cliente - Multimedia

3.2.2.1.3. Sección Colección General - Circulación

La Sección de Colección General o Circulación es una de las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, seleccionada para el estudio.

Equipo de trabajo:

Rosendo Aguilar, Luis Sáenz, Graciela Salazar, Sonia Gómez, Marielva Rodríguez, Eyda Moreno, Edilsa Saavedra, Mileidi Abrego.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Sección de Colección General), martes 10 de agosto de 2005, 2:45 horas de duración.

Objetivos de la Sección:

1. Mantener la colección ordenada numérica y alfabéticamente.
2. Difundir el material informativo nuevo que ingresa a la colección
3. Ofrecer atención esmerada y de calidad al usuario.

Selección del Proceso

Se identificaron los siguientes procesos de la Sección:

- Atención al Cliente.
- Difusión de material informativo.
- Organización de colecciones.
- Elaboración de Bases de datos para morosos.
- Elaboración de listas para restauración.
- Elaboración de listas de material seleccionado.
- Elaboración de paz y salvo.

Dentro del concepto de cliente interno y externo, se definieron los siguientes para cada uno de los productos seleccionados del proceso Circulación:

Atención al usuario	Clientes externos Coordinación
Difusión de material informativo	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Organización de colecciones	Clientes externos Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Elaboración de bases de datos para morosos	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Elaboración de listas para restauración	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Elaboración de listas de material seleccionado	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP
Elaboración de paz y salvo	Coordinador Biblioteca Subdirector del SIBIUP

Una vez definidos los clientes que esperan los productos o servicios que se realizan, todos los miembros del equipo acuerdan definir el Proceso ATENCIÓN AL CLIENTE (COLECCIÓN GENERAL) por ser de mayor impacto en todos los clientes y a los objetivos de la Sección.

Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE (COLECCIÓN GENERAL - CIRCULACIÓN)

Productos o servicios

- Servicio de consulta prestado.

- Libros prestados.
- Paz y salvo entregado.

Lista de clientes a los que va dirigido el servicio:

Clientes externos: Estudiantes, administrativos, investigadores, docentes, egresados, particulares, jubilados, instituciones gubernamentales.

Clientes internos: Selección.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al servicio:

- Buen trato.
- Amabilidad.
- Rápida ubicación del material.
- Atención oportuna.
- Conocimiento de los servicios y la colección por parte del personal (capacitado).
- Que el personal sea diligente y proactivo cuando entra el usuario.
- Respuesta rápida y esmerada.
- Bases de datos actualizadas.
- Óptimas condiciones ambientales para las personas y colecciones (aire acondicionado, iluminación.
- Colecciones actualizadas y que apoyen a los currículos.

Lista de participantes en el proceso:

Luis Sáenz, Graciela Salazar, Sonia Gómez, Marielva Rodríguez, Eyda Moreno, Edilsa Saavedra, Mileidi Abrego.

Propietario del Proceso: Jefe de Colección General, Circulación (Rosendo Aguilar).

Otras personas interesadas (Stakeholders): Dirección del SIBIUP, Subdirección del SIBIUP, Coordinación de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.

Insumos y sus proveedores

Insumos:

- Personal.
- Equipos de comunicación (teléfono, Internet).
- Colecciones de libros actualizados.
- Mobiliario.
- Medio ambiente (aire acondicionado, iluminación, deshumificación).
- Útiles de Oficina.
- Computadores.
- Impresoras.
- Equipo de seguridad (Extinguidotes, lámparas de emergencia).
- Escaleras o bancas para anaqueles.

Proveedores: Procesos Técnicos, Departamento de Adquisiciones, Coordinación Administrativa, Administración del SBIUP, otras bibliotecas.

Límites o márgenes del proceso:

Primer paso: Identificación del cliente.

Último paso: Servicio prestado.

Diagramación del proceso principal

En la figura 12, se aprecia el diagrama del proceso principal de Atención al Cliente, construido con el equipo de trabajo del Departamento de Circulación o Colección General, a través de una lluvia de ideas.

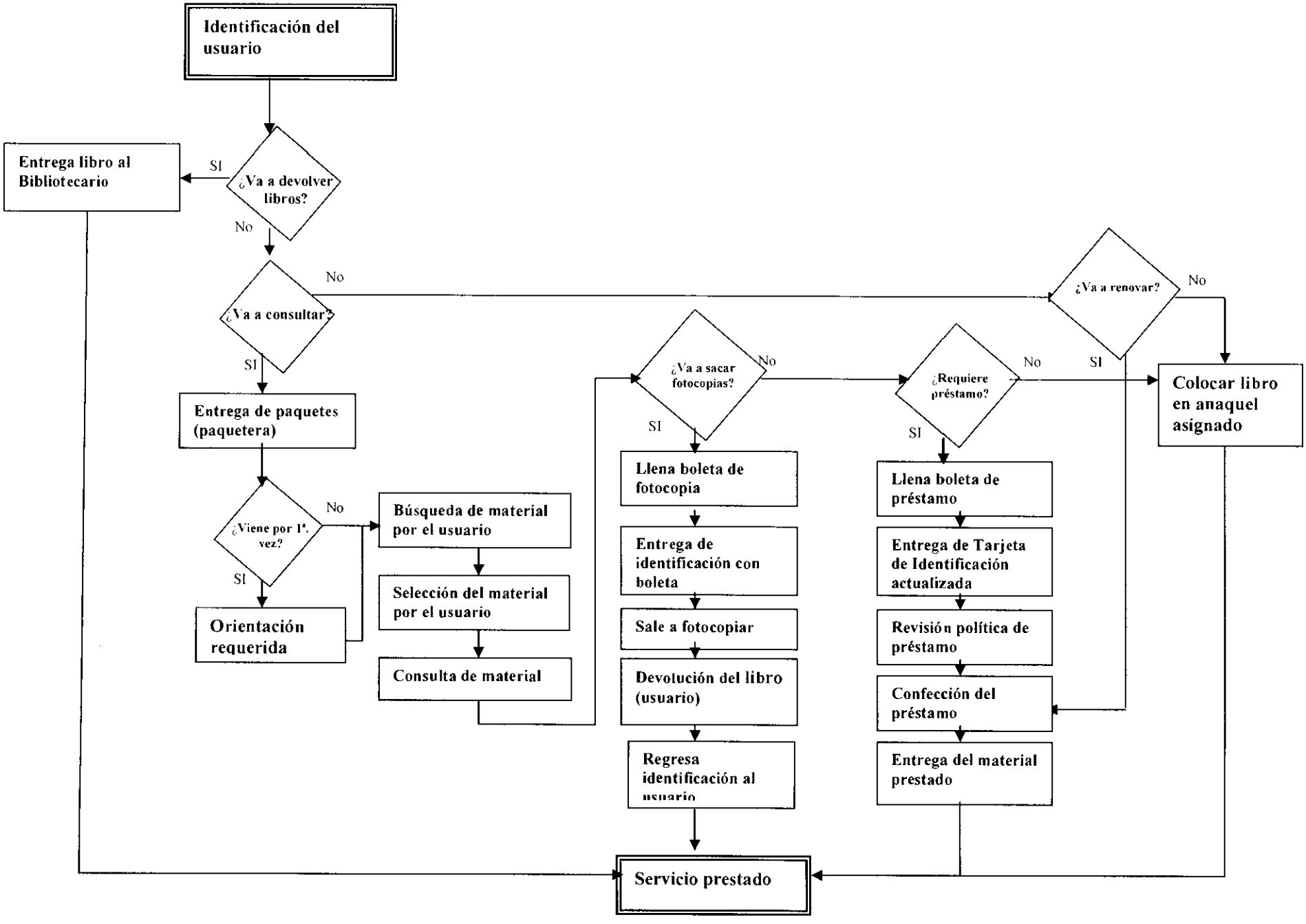


Figura 12. Diagrama del proceso Atención al Cliente – Colección General - Circulación

3.2.2.1.4. Sección Registro

La Sección de Registro es una de las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, seleccionada para el estudio.

Equipo de trabajo:

Estanislao Arauz y Dalys Peña.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Sección de Registro), 12 de agosto de 2005, 1:30 hora de duración.

Objetivos de la Sección:

1. Realizar el registro de los usuarios manteniendo un control y actualización permanente.
2. Participar activamente en la elaboración y revisión del programa de formación de usuarios en las Bibliotecas del Sistema.

Selección del Proceso:

Registro de Usuarios.

Proceso: **REGISTRO DE USUARIOS.**

Productos o servicio (output):

Tarjeta del Lector actualizada.

Lista de clientes a los que va dirigido su producto.

Clientes externos: Docentes, Estudiantes universitarios, Investigadores (Funcionarios de otras universidades e instituciones Gubernamentales y particulares), Egresados, Funcionarios administrativos de la Universidad de Panamá, Diplomáticos, Turistas.

Clientes internos: Áreas de servicio al usuario.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al producto:

- Buen trato.
- Entrega rápida de la Tarjeta.

Lista de participantes en el proceso:

Dalys Peña, Iris Anderson.

Propietario del Proceso: Jefe de Registro (Estanislao Arauz).

Otras personas interesadas (Stakeholders): Coordinador de las Bibliotecas de Facultades, Bibliotecarios de Facultades, Bibliotecarios de Secciones, Sección de Compras, Dirección del SIBIUP.

Insumos y sus proveedores

Insumos:

- Recursos Humanos (3).
- Material para confeccionar Tarjeta de Lector y Registro.
- Fotos.
- Máquina de escribir.
- Documentos.
- Fotocopias del diploma.
- Cartas de solicitud.
- Certificaciones.
- Archivo de registros.

Proveedores: Administración del SIBIUP.

Límites o márgenes del proceso

Primer paso: Identificación del usuario.

Último paso: Entrega de la Tarjeta de Lector.

Diagramación del proceso principal

En la figura 13, se aprecia el diagrama del proceso principal de Registro de Usuarios, construido con el equipo de trabajo de la Sección de Registro, a través de una lluvia de ideas.

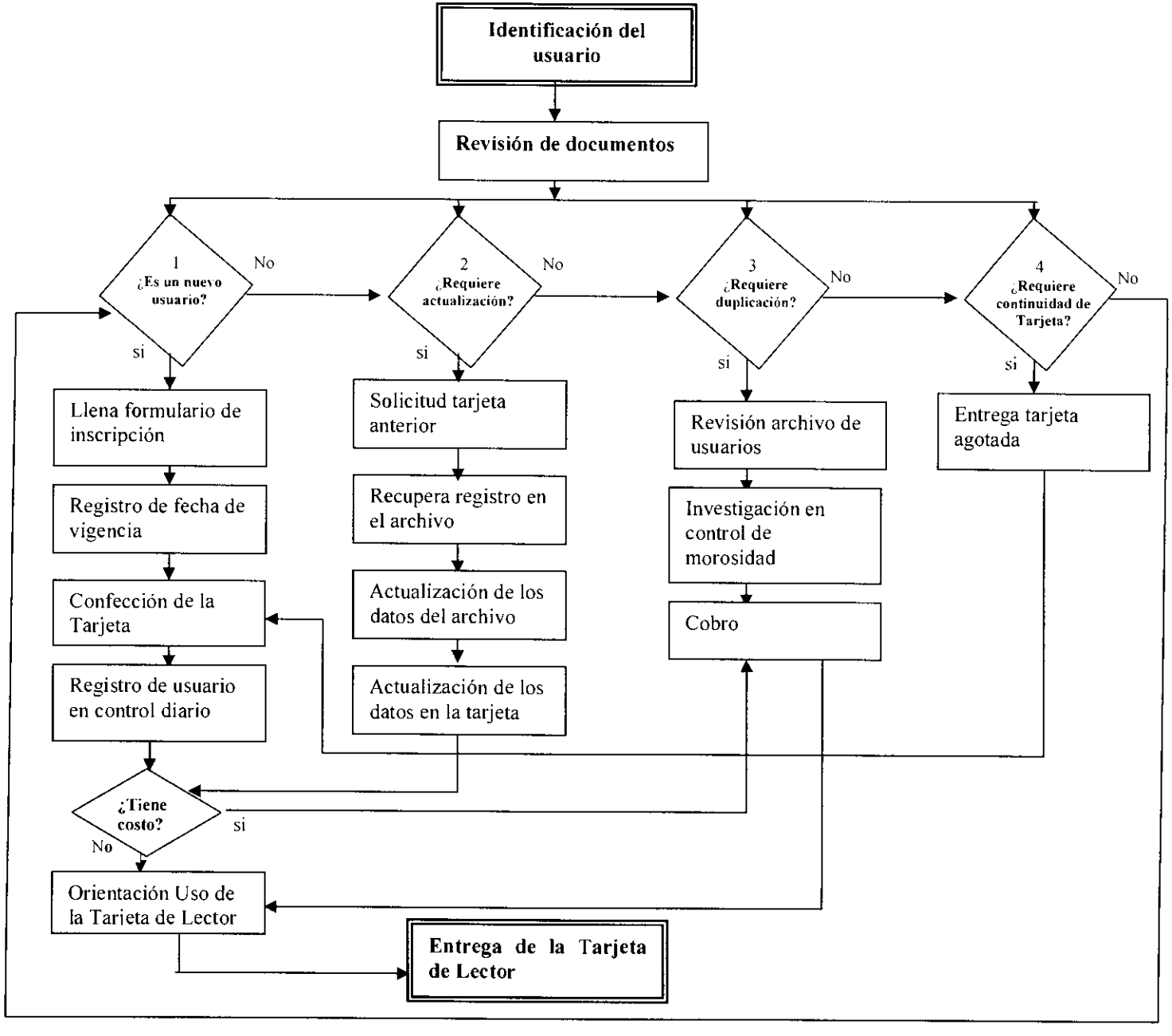


Figura 13. Diagrama del proceso Registro de Usuarios - Registro

3.2.2.1.5. Sección Referencia.

La Sección Referencia es una de las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, seleccionada para el estudio.

Equipo de trabajo:

Damaris Tejedor de Sugasti, María del Carmen Rodríguez, Ismelda Sánchez, Dilcia Aguilar, María Inés Miranda.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Sección de Referencia), miércoles 11 de agosto de 2005, 2:15 horas de duración.

Objetivos de la Sección;

1. Ofrecer servicios de referencia centrados en el usuario.
2. Diseminar los servicios de referencia a través de la página Web del SIBIUP.
3. Promover la excelencia y la colaboración en los servicios de referencia.
4. Establecer normas de calidad para los servicios de referencia.
5. Orientar a la comunidad universitaria en el uso de las distintas fuentes de información.

Selección del Proceso:

Se identificó para documentar el proceso Atención al Cliente.

Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE (COLECCIÓN REFERENCIA)

Producto o servicio (output):

- Servicio de Referencia prestado.

Lista de clientes a los que va dirigido el producto o servicio

Clientes externos: Estudiantes, profesores, investigadores (particulares), egresados, jubilados, otras universidades, estudiantes de colegio (consulta rápida), turistas.

Clientes internos: Selección.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al producto o servicio:

- Ampliación del Horario de la biblioteca (inclusive el domingo).
- Que se puedan llevar prestados los libros de referencia (especialmente las copias).
- Colecciones actualizadas (Códigos).
- Bases de datos en línea del sistema en el área de Referencia (para investigación).
- Eliminación de la paquetera.
- Fotocopiadora en la sala.
- Sistema de Seguridad.
- Buen trato.
- Acceso a las computadoras.

Lista de participantes en el proceso:

Damaris Tejedor de Sagasti, María del Carmen Rodríguez, Ismelda Sánchez, Dilcia Aguilar, María Inés Miranda.

Propietario del Proceso: Jefe de Referencia (Damaris Tejedor de Sugasti).

Otras personas interesadas (Stakeholders): Dirección del SIBIUP, Rector.

Insumos y sus proveedores

Insumos:

- Obras de Referencia actualizadas.
- Personal (6).
- Medio ambiente (aire, iluminación).
- Limpieza.
- Colecciones ordenadas.

- Mobiliario más cómodo.
- Útiles de Oficina.
- Señalización.
- Carretillas para trasladar documentos.
- Bancos o escaleras para anaqueles.
- Computadores, escáner.
- Impresoras.

Proveedores: Procesos Técnicos, Canje, Coordinación Administrativa.

Límites o márgenes del proceso

Primer paso: Identificación de necesidades del cliente.

Último paso: Servicio prestado.

Diagramación del proceso principal

En la figura 14, se aprecia el diagrama del proceso principal de Atención al Cliente, construido con el equipo de trabajo de la Sección de Referencia, a través de una lluvia de ideas.

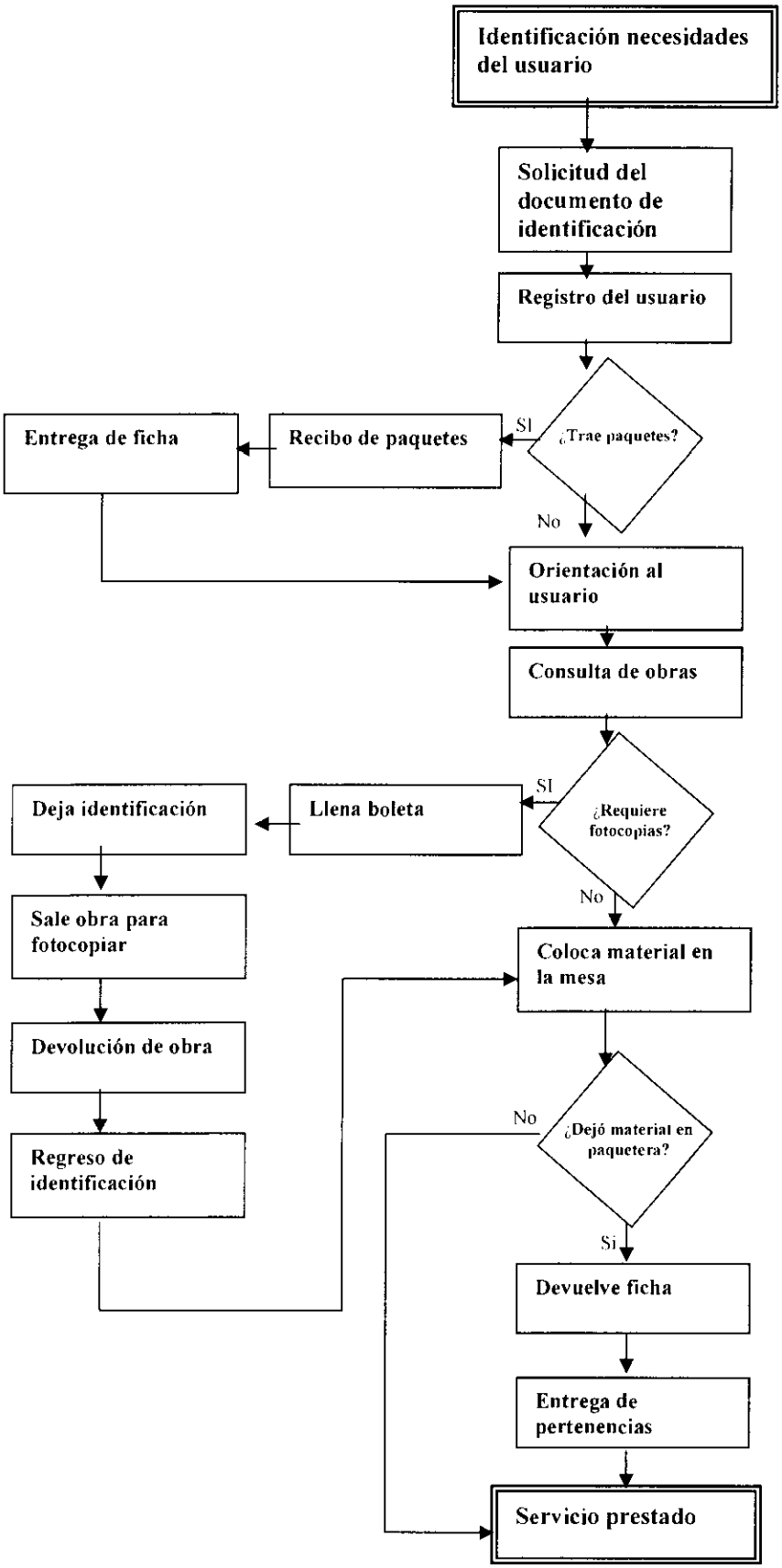


Figura 14. Diagrama del proceso Atención al Cliente - Referencia

3.2.2.1.6. Sección Hemeroteca

La Sección Hemeroteca es una de las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, seleccionada para el estudio.

Equipo de trabajo:

Nilda de Rodríguez, Briceida Rodríguez, Rosendo González, Elvia de Rivera, Ernesto Quintero, Lidia Noguera.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Sección de Hemeroteca), jueves 12 de agosto de 2005, 2:15 horas de duración.

Objetivos de la Sección:

1. Coordinar con el Departamento de Adquisiciones el material que se envía a la Sección de Hemeroteca.
2. Evaluar las suscripciones actuales de las revistas.
3. Actualizar la colección de las publicaciones de Gobierno y Organismos Internacionales.
4. Trabajar con el Departamento de Cómputo en el desarrollo de la Base de Datos de la Sección.
5. Participar en la actualización de la página Web.

Selección del Proceso:

Se identificó el siguiente proceso como el que más impacta a los usuarios: Atención al Cliente.

Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE (COLECCIÓN HEMEROTECA)

Producto o servicio (output)

- Servicio prestado.

Lista de clientes a los que va dirigido el producto o servicio

Clientes externos: Estudiantes, administrativos, investigadores, docentes, egresados, particulares, jubilados, extranjeros.

Clientes internos: Otras áreas de servicio de la Biblioteca, Referencia.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al producto o servicio:

- Publicaciones actualizadas.
- Acceso a material histórico deteriorado.
- Equipo de impresión para material microfilmado.
- Servicio eficiente.
- Servicio oportuno.
- Servicio rápido.
- Que el personal que los atiende conozca las colecciones y catálogos.
- Fotocopias en el edificio.
- Revistas nacionales y extranjeras que apoyen a los programas de estudio.
- Medio ambiente adecuado.
- Sala de trabajo en grupo.
- Compra de todos los periódicos nacionales.
- Bases de datos nacionales y extranjeras.
- Amabilidad.

Lista de participantes en el proceso:

Briceida Rodríguez, Rosendo González, Elvia de Rivera, Ernesto Quintero, Lidia Noguera, Giovanna Jiménez, Jorge Taboada, Cinthya Castillo, Marianela Vargas.

Propietario del Proceso: Jefe de Hemeroteca (Nilda de Rodríguez).

Otras personas interesadas (Stakeholders): Dirección del SIBIUP, Subdirección del SIBIUP, Coordinación de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, Rector y Autoridades universitarias.

Insumos y sus proveedores

Insumos:

- Personal capacitado.
- Catálogos: cardes, analítica, país, título.
- Bases de datos.
- Computadora.
- Lector de microfilm.
- Útiles de Oficina.
- Mobiliario, anaqueles.
- Publicaciones organizadas.
- Salas de consulta.

Proveedores: Adquisiciones, Canje, Coordinación Administrativa, Mantenimiento.

Límites o márgenes del proceso:

Primer paso: Identificación de las necesidades del cliente.

Último paso: Servicio prestado.

Diagramación del proceso principal

En la figura 15, se aprecia el diagrama del proceso principal de Atención al Cliente, construido con el equipo de trabajo de la Sección de Hemeroteca, a través de una lluvia de ideas.

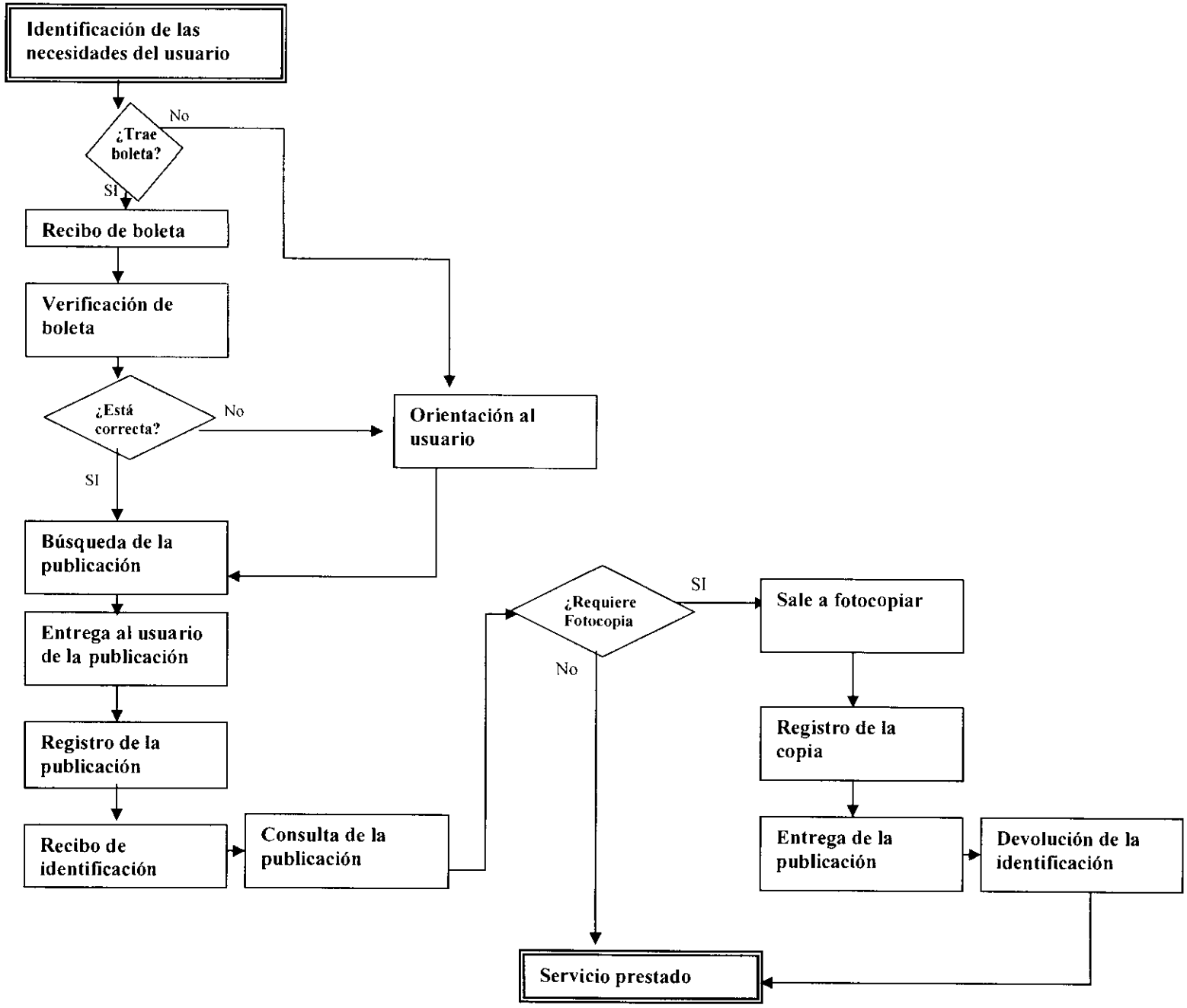


Figura 15. Diagrama del proceso Atención al Cliente - Hemeroteca

3.2.2.1.7. Sección Tesis

La Sección Tesis es una de las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, seleccionada para el estudio.

Equipo de trabajo:

Francisca Chiari, Edwin Atencio, Idalinda Santana, Zuleika de Quintana.

Facilitador: Cecilia Briceño de Monroy.

Lugar, día y tiempo de duración de la actividad:

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Sección de de Tesis), Viernes 13 de agosto de 2005, 2:15 horas de duración.

Objetivos de la Sección:

1. Satisfacer las necesidades de Información.
2. Divulgar los servicios que ofrece la Sección.
3. Mantener la colección ordenada.
4. Proyectar una imagen positiva al usuario.

Selección del Proceso:

Se identificaron el procesos de "Atención al Cliente" para documentar.

Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE (COLECCIÓN TESIS)

Producto o servicio (output):

- Servicio prestado.

Lista de clientes a los que va dirigido el servicio

Clientes externos: Estudiantes, docentes, administrativos, investigadores, egresados, particulares, jubilados.

Clientes internos: Referencia.

Lista de requerimientos de los clientes con respecto al servicio:

- Facilidad para la consulta de material.
- Acceso rápido y oportuno a las tesis.
- Catálogos automatizados.
- Buen trato.
- Servicio de fotocopiado en el área.
- Catálogos actualizados (por Escuelas).
- Préstamo de tesis.
- Que las tesis se puedan consultar en formato electrónico.
- Que las tesis se puedan consultar en la página Web.
- Otra alternativa para la paquetera.
- Colecciones organizadas.
- Orientación personalizada.

Lista de participantes en el proceso:

Francisca Chiari, Edwin Atencio, Idalinda Santana, Zuleika de Quintana, Edilma Olivero.

Propietario del Proceso: Jefe de Tesis (Emérita Mora).

Otras personas interesadas (Stakeholders): Dirección del SIBIUP, Coordinación de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, Secretaría de Facultades, Vicerrectoría Académica.

Insumos y sus proveedores

Insumos:

- Personal (6).
- Tesis procesadas.
- Mobiliario.
- Equipo de cómputo, impresoras.
- Medio ambiente adecuado (aires, iluminación).

- Sala de consulta.
- Útiles de Oficina (papelería, tintas, etc.).
- Mantenimiento, limpieza de las áreas especialmente de las colecciones.
- Extintores.
- Lámparas de emergencia para cuando se va la luz.

Proveedores: Procesos Técnicos, Coordinación Administrativa, Mantenimiento Dirección del SIBIUP.

Límites o márgenes del proceso

Primer paso: Identificación de las necesidades del cliente.

Último paso: Servicio prestado.

Diagramación del proceso principal

En la figura 16, se aprecia el diagrama del proceso principal de Atención al Cliente, elaborado con el equipo de trabajo de la Sección de Tesis, a través de una lluvia de ideas.

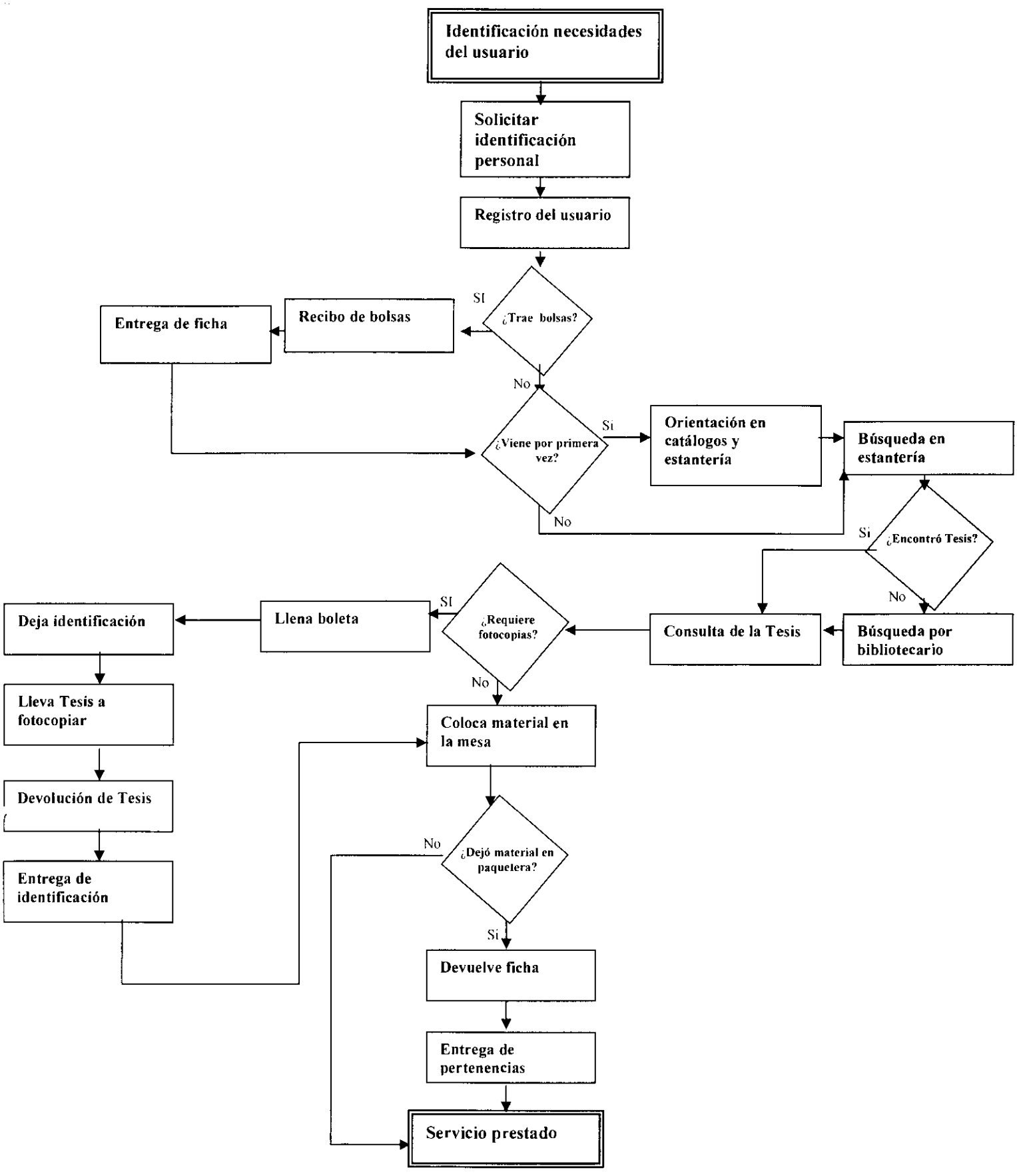


Figura 16. Diagrama del proceso Atención al Cliente - Tesis

Los diagramas que se realizaron en cada una de las secciones estudiadas representan los procesos tal como están en la actualidad. Esto servirá de documento de trabajo y es un medio para conseguir mejores actividades, Además, es un documento que debe permitir el cambio y las revisiones frecuentes.

Aunque el diagrama final es una herramienta de gran valor para nuestro estudio, el verdadero valor del ejercicio residió en su realización. Las discusiones necesarias para poder realizar el diagrama contribuyeron a que el equipo se relacione y mejoren el grado de comprensión de los participantes con respecto a cómo los demás miembros del equipo desempeñan sus tareas.

3.2.2.2. Establecer el ámbito de estudio de benchmarking

Se tratará de ubicar empresas que sobresalgan en los procesos identificados como críticos para el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca y que fueron documentados: Selección y Atención al Cliente. No necesariamente en el sector bibliotecario, una empresa de cualquier sector puede ser comparada. El estudio se centrará en encontrar estas mejores prácticas a través de una investigación secundaria: libros, bases de datos e Internet.

3.2.2.3. Desarrollar una definición de propósito

El estudio de benchmarking tiene como propósito encontrar mejores prácticas en selección y servicios, con énfasis en la atención al cliente y que puedan ser adaptadas por

la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar para el mejoramiento de la misma y así satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.

3.2.2.4. Desarrollar criterios para escoger los socios de benchmarking

Los criterios para la selección de socios o la empresa (s) a comparar fueron:

1. Que el socio posea la información que se quiere.
2. Que la información sea accesible.
3. Que el costo para obtenerla sea aceptable.
4. Que sobresalga por su servicio de calidad.
5. Que no pertenezca al sector bibliotecario.

3.2.2.5. Identificar los socios potenciales de benchmarking

Para ordenar el listado de socios potenciales, se utilizó una técnica de análisis que consistió en:

- Ponderar numéricamente el peso relativo otorgado a cada uno de los criterios.
- Establecer una escala para cada criterio, que permita reflejar la medida en que cada socio potencial cumple el criterio de selección.

En la ponderación se asignó el valor 1 para el criterio 5: "No pertenencia al sector bibliotecario" y asignando sucesivamente valores a los demás criterios hasta el valor 1.4 para el criterio 1: "Que el socio posea la información que se quiere".

Se utilizó una escala para cuantificar la estimación sobre el grado en que cada socio cumplía con cada uno de los criterios de selección, otorgándose cinco puntos cuando se apreció que el socio cumplía rigurosamente con el criterio de selección, cuatro si se estimaba que lo cumplía en gran medida, tres puntos si las deficiencias eran

apreciables, dos puntos si las deficiencias eran muy significativas y un solo punto si el incumplimiento del criterio era absoluto.

Combinando estos elementos, se construyó la matriz de clasificación que se aprecia en la figura 17, en donde, para cada socio potencial, la valoración directamente apreciada se situaron en las columnas de la izquierda y correlativamente, se utilizaron las columnas de la derecha para colocar el resultado de aplicar, a cada valor, la ponderación que le correspondió.

Criterios	**Ponderación de criterios**	**Socios potenciales**					
		Valoración socio A		**Valoración socio B**		**Valoración socio C**	
		Directa	**Ponderada**	**Directa**	**Ponderada**	**Directa**	**Ponderada**
Criterio 1	1.4						
Criterio 2	1.3						
Criterio 3	1.2						
Criterio 4	1.1						
Criterio 5	1						
TOTALES							

Figura 17. Matriz de clasificación de socios

3.2.2.6. Determinar el plan de recopilación de datos y evaluación

Para continuar con las siguientes etapas de estudio de benchmarking, se elaboró el siguiente cronograma de actividades, en donde se identifican las principales actividades ha desarrollar, relacionadas con la recopilación de datos y evaluación de los mismos para luego entrar a proponer un plan de implementación. El cronograma se presenta en el cuadro 8.

Cuadro 8. PLAN DE RECOPILACIÓN DE DATOS Y EVALUACIÓN

Actividades	2005					2006		
	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
I. Investigación primaria y secundaria								
1. Investigación secundaria								
2. Identificación de socios potenciales								
3. Recolección de datos de los socios								
II. Evaluación								
1. Comparación de los datos de desempeño actuales con los datos de los socios.								
2. Identificación de las mejores prácticas operativas y habilitadores.								
III. Adaptación								
3. Formulación de la estrategia de implementación.								

3.3. Segunda Fase – Recopilación de la información

En la primera fase de este estudio, se identificaron las necesidades de los clientes y se priorizaron y determinaron los procesos de mayor impacto de la Biblioteca. Como proyecto de benchmarking, se seleccionaron los procesos de: Selección y Atención al Cliente. Con el fin de comprender como funcionan dichos procesos Además, como parte de la fase de Planeación y. Estos se documentaron, en conjunto con los equipos de trabajo de la Biblioteca involucrados en los mismos.

Con el fin de comprender mejor las necesidades y deseos de los usuarios, en esta segunda fase, se realizó un análisis o evaluación inicial de los factores críticos de éxito de los usuarios de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, información obtenida tanto de la encuesta a los usuarios (ver numeral 3.2.1.2.), como de las listas de requerimientos de los usuarios, actividad realizada con los equipos de trabajo del Departamento de Adquisiciones y en cada una de las 6 áreas de servicio: Tesis, Hemeroteca, Multimedia, Colección General, Referencia y Registro. (Ver numeral 3.2.2.1).

Los requerimientos de los usuarios se agruparon en función a la relación que tienen entre sí o su pertenencia temática.

Los temas generales bajo la cual se reunieron fueron:

- Características del servicio.
- Colecciones.
- Equipos.
- Bases de datos.
- Catálogos.

- Costo.
- Personal.
- Capacitación.
- Condiciones ambientales y de seguridad.
- Horario.
- Servicio de Préstamo.
- Paquetera.
- Otros Servicios.

Los requerimientos de los usuarios se agruparon en los temas de generales y se cruzaron con los diferentes grupo donde se obtuvieron los datos, construyéndose una matriz de afinidad (para mayor información sobre el Diagrama de Afinidad véase anexo2). El resultado se puede apreciar en el cuadro 9.

Cuadro 9. REQUERIMIENTO DE LOS USUARIOS

REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS	Lluvia de ideas con el personal de cada una de las secciones						Encuesta a los usuarios	
	Selección	Multimedia	Circulación	Registro	Referencia	Hemeroteca	Requerimiento de servicio	Sugerencias
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIOS								
Buen trato		X	X	X	X			X
Servicio oportuno			X			X		
Respuesta rápida y esmerada		X	X	X		X		
Amabilidad			X			X		X
Servicio eficiente						X		
Buen humor								X
COLECCIONES								
Material seleccionado oportuno con respecto al presupuesto (compras) y a su accesibilidad	X							
Colecciones actualizadas y que apoyen a los currículos	X		X		X	X		X
Cantidades adecuadas de libros que apunte a los programas de estudios que se llevan a cabo en la universidad	X							
Revistas nacionales y extranjeras que apoyen a los programas de estudio						X		
Más Videos Actualizados							X	X
Compra de todos los periódicos nacionales						X		
Libros para todas las carreras								X
Más de un ejemplar por libro								X
Libros en Ingles								X
EQUIPOS								
Fotocopiadora en las salas					X	X	X	
Horario de servicios hasta los sábados								X
Más Equipos con programas actualizados		X						
Equipo de impresión para material microfilmado						X		
Acceso a las computadoras						X		
BASES DE DATOS								
Bases de datos actualizadas nacionales e internacionales			X			X		
Bases de datos en linea del sistema en el área de Referencia (para investigación)					X			
Internet							X	
CATÁLOGOS								
Consulta en linea							X	
Referencias actualizadas							X	
Búsqueda de libros por la computadora								X

REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS	Lluvia de ideas con el personal de cada una de las secciones						Encuesta a los usuarios	
	Selección	Multimedia	Circulación	Registro	Referencia	Hemeroteca	Requerimiento de servicio	Sugerencias
COSTO								
Más flexibilidad en tiempo/costo (fraccionar hora)		X						
Costos más competitivos (alquiler de equipos)		X						
PERSONAL								
Más personal que apoye a la orientación del usuario		X						X
Que el personal sea diligente y proactivo cuando entra el usuario			X					
Personal que ayude a buscar libros							X	
CAPACITACIÓN								
Conocimiento de los servicios y la colección por parte del personal que atiende (capacitación)			X			X		
Capacitar al personal en Atención al cliente								X
Adiestramiento en nuevas técnicas para bibliotecas								X
Ofrecer talleres							X	
CONDICIONES AMBIENTALES Y SEGURIDAD								
Condiciones ambientales óptimas para los usuarios, colecciones y equipos (aire acondicionado, iluminación...)		X	X			X		
Sistema de Seguridad						X		
HORARIO								
Ampliación del Horario de la biblioteca (inclusive el domingo)					X			
SERVICIO DE PRÉSTAMO								
Que se puedan llevar prestados los libros de referencia (especialmente las copias)					X			
Que al prestar un libro no haya tanto protocolo								X
Préstamo de tesis								X
Mayor tiempo con los libros							X	
PAQUETERA								
Eliminación de la paquetera					X			
Que los estudiantes lleven cuadernos							X	
OTROS SERVICIOS								
Sala de trabajo en grupo						X		
Cafetería							X	
Realización de investigaciones							X	
Modernización total								X
Mantenimiento de los baños							X	
Acceso a material histórico deteriorado						X		

En el cuadro 9, se observa en forma global, cómo perciben los requerimientos de los usuarios cada una de los equipos de trabajo de las diferentes secciones de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar. La mayoría coincide en que los usuarios requieren como característica del servicio de: buen trato, amabilidad y buen humor. Igualmente, que las colecciones estén actualizadas y apoyen los currículos. Así como, servicio de fotocopiado y nuevas tecnologías para el acceso a la información. Llama la atención que estos mismos requerimientos aparecen en la encuesta de satisfacción.

Si observamos el flujograma de las actividades, encontramos que aunque se es consciente de algunas prácticas no deseadas por los usuarios, éstas se realizan, tal como: la paquetera, que los usuarios puedan entrar con su material de estudio, que el servicio de préstamo sea más ágil, entre otros.

El problema ahora es encontrar qué hacen las empresas con servicio al cliente excelente, para dar respuesta a los usuarios rápidamente, ¿cuáles son esas mejores prácticas que se puedan adaptar a la Biblioteca para mejorar sus servicios?

A través de una investigación bibliográfica, se va a buscar algunas empresas que sobresalgan en un servicio excelente al cliente y que podamos aprender de ellas sus prácticas exitosas para sugerir su adaptación e implementación.

3.3.1. Investigación primaria y secundaria

Los pasos que se siguieron en la investigación primaria y secundaria fueron:

- Definición del enfoque, el cual fue principalmente cualitativo.
- Determinación de los recursos disponibles. Estos fueron: libros, revistas, bases de datos en línea e Internet.
- Sintetizar la información para determinar la información que se estaba buscando.
- Clasificación de la investigación en temas comunes y categorías, los cuales evolucionaban a medida que se profundizaba en la investigación.
- Desarrollo de un listado de todas las palabras claves posibles que ayudarán a lograr acceso a la información.
- Sintetizar y analizar los hallazgos.
- Desarrollar un listado de socios potenciales.

La lógica de la investigación secundaria se basó en los nombres de las compañías y/o temas utilizados en una base de datos para identificar información disponible sobre el área de interés específico: satisfacción al cliente.

Bases de datos consultadas

La investigación se realizó en las siguientes bases de datos sobre negocios: Proquest, ProQuest - ABI Inform Global Edition, Wilson Select Plus, EBSCO Business Source Elite; EBSCO Information Services, Emerald, Wilson Business Full Text.

ProQuest: es un recurso de colecciones electrónicas que contiene miles de artículos publicados originalmente en revistas, periódicos y publicaciones periódicas.

ProQuest - ABI Inform Global Edition - La edición Global es la versión más completa con 1.800 títulos de las revistas más importantes en las áreas de administración, negocios y economía. Además, aproximadamente 1.086 de las publicaciones indexadas en ABI Inform están disponibles con texto e imagen completa, así que los investigadores pueden hacer sus búsquedas y recuperar el artículo completo, incluyendo las tablas, cuadros, fórmulas y otros gráficos que son tan importantes para los investigadores de economía y negocios.

Wilson Select Plus- Es una base de datos de consulta que provee acceso en línea a una gran cantidad de artículos de revistas, periódicos, etc., en las áreas de educación, negocios, ciencias, humanidades, entre otros. Ofrece índices y resúmenes acompañados de texto completo.

EBSCO Business Source Elite - Esta base de datos incluye índices y resúmenes de más de 1600 títulos de revistas en las áreas de Administración, Banca, Contaduría, Mercadotecnia, Economía y Negocios. De ellas, más de 1,090 son en texto completo con 443 títulos arbitrados.

Emerald - Emerald Group - Emerald Fulltext es una colección electrónica de revistas publicadas por Emerald Group Publishing Limited que incluye más de 120 revistas.

Proporciona el texto completo de los artículos desde 1994 hasta la actualidad y resúmenes de los artículos desde 1989.

Wilson Business Full Text - Es una base de datos bibliográfica de índices y resúmenes de artículos en inglés, de revistas publicadas en los Estados Unidos y otros países. Incluye las principales revistas de negocio, comercio e investigación, además del texto completo de artículos de revistas selectas de primer nivel. Los resúmenes oscilan entre 50 y 150 palabras y describen el contenido y alcance de los artículos citados. Los artículos con texto completo comienzan en Enero de 1994.

Global Best Practices – Es la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen de 1.2 gigabytes y 30.000 páginas.

Motores de búsqueda de información en Internet

La gran cantidad de información que está almacenada anárquicamente en Internet, generó la necesidad de contar con herramientas llamadas motores de búsqueda o buscadores, los cuales son conjuntos de programas instalados en un servidor conectado a Internet. La búsqueda de información en estos programas puede realizarse de forma temática, a través de índices y subíndices con información previamente indexada o por palabras. Además, existen páginas que funcionan como links para acceder a otros sitios sobre temas determinados.

En la búsqueda temática, el programa ofrece al usuario una serie de temas o áreas de interés. Una vez seleccionado uno de ellos, se abren nuevas opciones de subtemas; y así, en pasos sucesivos, se va refinando la búsqueda hasta llegar a la información requerida.

Las búsquedas por palabras clave se activan a través de una o más palabras ingresadas y el buscador ofrece una página con la lista de sitios que contienen los términos solicitados. Aunque este método es más rápido que el primero, generalmente brindará un resultado sin contexto, trayendo información donde el término requerido aparece empleado en otro sentido.

Ejemplos de estos buscadores son: Alta Vista, Lycos, Google, Yahoo, entre otros.

3.3.2. Identificar socios potenciales

Las compañías más exitosas han ido más allá del simple análisis de la competencia y han estudiado las mejores prácticas del mundo. Las mejores prácticas representan un cambio fundamental de filosofía que pasa de ver "lo que se hace" para concentrarse en "cómo se hace".

Al mirar las mejores prácticas desde el punto de vista del proceso universal se eliminan las limitaciones inherentes a la perspectiva de una industria o función. Como el fundamento de las mejores prácticas universales basadas en los procesos está formado en unos términos generales en lugar de específicos de una industria, dichas prácticas son más flexibles. Se pueden cambiar con facilidad y se pueden adaptar más fácilmente a diversas situaciones empresariales.

La identificación de los socios potenciales con las mejores prácticas, se basó en los principales procesos comunes a todas las empresas que permitió a la compañía Arthur Andersen (Hiebeler, 1998) incorporar "las mejores prácticas", como son:

a) Conocer los mercados y los clientes.

b) Diseñar productos y servicios.

c) Comercializar y vender esos productos y servicios.

d) Producir lo que los clientes necesitan y desean.

e) Entregar los productos y servicios.

f) Servir a los clientes.

Analizando estos procesos globales y nuestros procesos en estudio como son: *Selección y Atención al usuario*, se seleccionaron los socios que tuvieran las mejores prácticas globales dentro de los procesos a) y f) respectivamente.

Se escogió el proceso a) Conocer los mercados y los clientes para encontrar las mejores prácticas del proceso en estudio: "Selección". Lo anterior debido a que, en los objetivos de la Sección de Selección se encuentra: "Seleccionar todos los materiales informativos y tecnológicos que se adquieren e ingresen al SIBIUP", lo cual hace necesario, conocer el mercado y los clientes del SIBIUP y particularmente de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.

El proceso f) *Servir a los clientes* se escogió para encontrar las empresas poseedoras de las mejores prácticas que se puedan adaptar a las secciones de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, que son materia de este estudio dentro del proceso de "Atención al cliente".

Después de realizar una investigación bibliográfica exhaustiva, se encontraron algunas empresas poseedoras de "mejores prácticas" en los procesos globales

mencionados anteriormente. La selección de los socios de interés para comparar, se efectuó en función de los criterios establecidos (ver 3.2.2.5. Identificación de socios potenciales). Combinando esos criterios, se hizo la ponderación con base en la matriz de clasificación de socios potenciales (ver Figura 17).

De acuerdo con los resultados, se seleccionaron ocho socios con las mejores prácticas en los dos procesos de interés.

Como poseedoras de las mejores prácticas en *conocer los mercados y los clientes* (*Selección), l*as siguientes compañías fueron seleccionadas como socias:

1. Federal Express.
2. Corning Incorporated.
3. Dickens Data Systems.
4. Fingerhut Company Inc.

Como poseedoras de las mejores prácticas en *servir a los clientes* (*Atención al cliente*) las siguientes compañías fueron seleccionadas como socias:

1. USAA.
2. Coldwell Banker Relocation Server.
3. The Walt Disney Company.
4. Consejo Colombiano de Seguridad.

3.3.3. Recolectar datos

Una vez seleccionadas las compañías, se recopiló información que nos permitiera identificar sus mejores prácticas.

3.3.3.1. Federal Express[8]

Federal Express, la empresa de transporte nocturno de encomiendas que ha hecho de las entregas de un día para otro una realidad de la vida moderna, es un ejemplo de una compañía que *comprende el mercado.*

Bajo la dirección de su fundador y presidente Fred Smith, FedEx ha convertido la predicción del futuro en casi una ciencia. Ya en 1971, año en que Smith creó la compañía, esa industria apenas naciente habría perecido si Smith no hubiera convencido a la Junta de la Aeronáutica Civil de los Estados Unidos (CAB) de que cambiara algunas de las normas establecidas 35 años atrás. Gracias en gran medida a su insistencia, la CAB modificó en 1972 las restricciones sobre el límite de peso de la carga, con lo cual Smith pudo proceder con sus planes de lanzar sus aviones Falcon de propulsión a chorro.

FedEx llegó precisamente en el momento en que las empresas de los Estados Unidos comenzaban a adoptar el concepto japonés de los inventarios justo a tiempo (JIT). ¿Para qué acumular, sostener y mantener bodegas cuando, según la lógica del justo a tiempo, una compañía podía controlar eficazmente el abastecimiento y la entrega de componentes y materias primas esenciales teniendo a mano únicamente lo necesario para realizar el trabajo? Smith vio venir este cambio de la logística empresarial y preparó su compañía para aprovecharlo al máximo.

---

[8] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, publicada en el libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 36-39.

El resultado fue que FedEx se convirtió en la primera compañía reconocida de entregas de un día para otro en todo el territorio de los Estados Unidos. En 1992, principalmente en respuesta a los problemas de distribución de sus clientes, FedEx desarrolló su Global Network (red global), una "bodega voladora" que les permite a los clientes despachar los productos y componentes para que lleguen en el preciso momento en que se necesitan, en lugar de almacenarlos e incurrir en costos de inventario.

Las necesidades cambiantes del mercado le demostraron a Smith y a sus colegas de FedEx, que la "bodega virtual" era algo más que una simple tendencia. Se estaba convirtiendo rápidamente en una forma de vida empresarial. La compañía opera en la actualidad otros centros de despacho rápido en el mundo entero, los cuales describe más como cajeros automáticos que cajas de seguridad. Esos centros ofrecen conectividad y distribución competitiva en todo el planeta.

Uno de los elementos clave del crecimiento y el éxito de FedEx ha sido mantenerse al tanto de las normas del gobierno. Por ejemplo, Smith y su compañía reconocieron que la liberalización de la industria de las aerolíneas a finales de los años 70 empujaría a las empresas estadounidenses a ser más eficientes aprovechando la nueva tecnología de logística. FedEx se ha asociado con muchos de sus clientes más grandes como L.L. Bean, el gigante de las ventas por catálogo, permitiendo a los representantes de servicio de dichos clientes el acceso a su sistema COSMOS interno {sistema maestro en línea de computadores, operaciones y servicio} a fin de seguir el rastro de las entregas hasta el más mínimo detalle, como la fecha de entrega de los paquetes y el nombre de la persona que firma el comprobante de recibo.

Ninguna compañía puede afirmar que comprende el mercado si no estudia las tendencias demográficas y económicas. En FedEx los ojos están entrenados para prever los patrones de crecimiento futuro y los cambios de las condiciones económicas. A principios de los años 90, por ejemplo, FedEx comenzó a desarrollar un sistema regional de entrega rápida denominado AsiaOne. Tras adquirir a Flying Tigers Airlines en 1989 y construir un centro importante de operaciones en Subic Bay, la compañía afianzó su posición en la Cuenca del Pacífico. En este centro de gran crecimiento económico y demográfico, FedEx ha establecido presencia en todas las ciudades grandes, desde Tokio y Seúl hasta Hong Kong y Kuala Lumpur.

Su servicio Virtual Order le ha conferido todavía más ventajas sobre los competidores. Lanzada en 1996, esta ayuda para hacer y despachar pedidos por Internet les permite a los clientes buscar los catálogos electrónicos de un comerciante para ver los productos, consultar los precios e integrar los pedidos con su entrega a más de 200 países. El comercio electrónico continúa siendo un ingrediente esencial dentro del intento de cualquier compañía por aprovechar su conocimiento sobre sus mercados y sus clientes.

La naturaleza del comercio cambiará durante los próximos diez años - dice Sharanjit Singh, Director de Análisis de Mercados de FedEx -. "La gente desea que nosotros le simplifiquemos al máximo el proceso de transportar la mercancía. En FedEx estamos buscando más formas de integrar nuestros sistemas con los de nuestros clientes para proveer soluciones que les ahorren dinero, que acorten la cadena de abastecimiento y les ayuden a encontrar nuevos clientes".

FedEx ha fortalecido y aprovechado su conocimiento de los mercados y los clientes para crear servicios nuevos. Uno de los beneficios más importantes que obtiene una compañía al desarrollar este grado de conocimiento es poder innovar con mayor rapidez y crear productos nuevos.

3.3.3.2. Corning Incorporated[9]

Aunque a Corning se la conoce principalmente por su marca Pyrex y otras marcas de implementos de cocina, las tres cuartas partes de sus productos son utilizadas por otras compañías como componentes de sus productos. Corning, la primera compañía que encerrara el filamento de Thomas Alva Edison en vidrio para crear el prototipo de la bombilla moderna, realmente ha cambiado con los tiempos. Buena parte de su labor actual como proveedor de distintos fabricantes globales ocurre en el campo de la alta tecnología, como es el caso de la fibra óptica, la fotónica y la representación visual de la información.

Corning ha desarrollado un proceso para comprender mejor a sus clientes y mercados. Varios de sus procesos más importantes - elaboración de mapas de sucesos y desarrollos tecnológicos, gestión de portafolios de proyectos, gestión de proyectos de innovación y conocimiento de los clientes y el mercado - optimizan la creación de ideas y las comercializan para lograr un crecimiento rentable.

[9] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, publicada en el libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 42-45.

Elaborando mapas de los sucesos, Corning logra comprender mejor los acontecimientos políticos y de otra naturaleza que forjan el mundo de mañana, y de esa forma puede prever y planear la forma de participar en ellos. Junto con los mapas de los sucesos, los mapas de la tecnología le ayudan a concentrarse en las necesidades específicas que podrán tener los clientes en el futuro y anticiparse a las tendencias del mercado. Así, los científicos de Corning pueden entregar mejores productos y procesos cuando los clientes los necesitan. Combinados estos dos procesos, vinculan la innovación con el mercado.

La compañía establece un equipo inter funcional constituido por expertos en marketing, tecnología y producción para desarrollar mapas de sucesos con los clientes y otros líderes de la industria. El desarrollo conjunto de esta información es un proceso esencial de aprender y compartir información a partir del cual se puede generar un cuadro completo del ambiente del producto.

Por ejemplo, Corning se vale de sus mapas para ayudar a los fabricantes de dispositivos para disminuir la contaminación de los automóviles a cumplir con los estrictos requisitos industriales y gubernamentales. La compañía lleva un registro de los desarrollos industriales y las reformas del gobierno, proyecta sucesos tales como las fechas de entrada en vigencia de las normas cada vez más estrictas sobre control de las emisiones y trabaja de la mano con sus clientes globales para suministrarles la tecnología, los análisis de costos y los productos que necesitan. Entre ellos, se cuentan las piezas de cerámica revestidas con metales preciosos, los componentes principales de los

dispositivos de control de contaminación utilizados en muchos automóviles, camiones y autobuses.

Colaborando con sus clientes en otros campos, Corning suministra materiales utilizados en semiconductores y circuitos integrados. También, en este campo utiliza los mapas para ayudar a sus clientes a prever los posibles cambios en los requerimientos tecnológicos y del mercado que podrían ocurrir durante un período de cinco años. Estas proyecciones son vitales para que Corning pueda mejorar los materiales que fabrica para los circuitos de alta tecnología, algunos de los cuales son más finos que un cabello humano, también, desarrollar capacidades nuevas a medida que cobra forma la siguiente generación de semiconductores.

Una vez terminados los mapas, un equipo de personas traduce las proyecciones en una estrategia y un plan de tecnología diseñados para ofrecer el producto exacto que un cliente necesita. A medida que cambian el entorno y las necesidades del cliente, Corning modifica de conformidad su estrategia y el desarrollo de sus productos, pero siempre en colaboración con el cliente.

Después que lanza un proyecto, Corning lo dirige a través de su ciclo de innovación. Este es un proceso de cinco fases: (1) generar ideas, (2) someter el concepto a prueba, (3) llevar a la práctica, (4) incrementar la escala y (5) comercializar. A medida que la idea madura a través del ciclo de innovación, la compañía vigila constantemente las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes, garantizando así que el concepto satisfaga sus requerimientos. Los gerentes obtienen información sobre el

mercado, la tecnología y los representantes de producción, a fin de asegurarse de actualizar en cada etapa del proyecto la tecnología comercial y los costos.

En su papel frecuente de fabricante original de equipo en proyectos de alta tecnología, Corning encuentra útil este proceso de cinco etapas para comprender los requerimientos y las limitaciones de tiempo que tienen en mente sus clientes para desarrollar sus propios productos, aquellos de los cuales formarán parte los productos de Corning. Compartiendo un mismo marco de innovación y un mismo lenguaje, Corning y sus clientes pueden lograr juntos avances notables con sus innovaciones.

Algunos de estos clientes dependen de Corning para las innovaciones; otros son los primeros usuarios de una innovación o son ellos mismos los innovadores y desean trabajar en la empresa. Esto tiene importancia particular para Corning en el campo de la fotónica, el mercado del substrato de la pantalla de cristal líquido y en muchos de sus negocios de materiales avanzados en el mundo entero. A fin de promover la conexión entre los clientes y la innovación, Corning tiene cuatro laboratorios de investigación y desarrollo ubicados en sitios estratégicos de los Estados Unidos, Japón, Europa y Rusia.

3.3.3.3. Dickens Data Systems Inc. [10]

Esta compañía con sede en Roswell, Georgia, centro importante de alta tecnología cerca de Atlanta, es uno de los socios principales de IBM, integrador nacional de sistemas y distribuidor de software y sistemas de categoría intermedia de IBM. Sus clientes

[10] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, publicada en el libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 50-53.

abarcan desde la salud hasta la contabilidad, la distribución mayorista y el gobierno y varios de ellos son usuarios finales. Fundada en 1981, Dickens Data "nunca ha dejado de ser rentable", según dice Warren Turner, gerente financiero. De acuerdo con los esfuerzos que ha hecho recientemente por comprender las necesidades y los deseos de sus clientes, no cabe duda de que la compañía esta construyendo su futuro sobre la base de crear y mantener la mejor calidad tanto en sus productos y servicios como en sus relaciones con ellos.

A diferencia de muchas compañías, Dickens Data encuesta a sus clientes cada tres meses. Aunque un cliente promedio compra por lo menos US$75.000 cada trimestre, Dickens Data estudia a cualquiera que compre apenas US$1.000 en ese mismo periodo. Dos días después de recibir una respuesta negativa en una encuesta, un "defensor de los clientes" se pone en contacto con el cliente en cuestión para resolverle el problema. Además, todos los ejecutivos de Dickens Data revisan cada una de las encuestas y diseminan la información por toda la compañía.

Pero el proceso no se detiene ahí: El presidente Gordon Dickens les responde a todos los clientes que devuelven la encuesta con una carta firmada personalmente y un obsequio de reconocimiento. Dice: "No es preciso gastar mucho dinero en un programa de calidad, basta con enviarles a los clientes una carta trimestral para preguntarles si les agradamos o no. Es realmente sorprendente lo que uno puede aprender por el valor de una estampilla, más la papelería y el membrete".

Desde que estableció la encuesta trimestral en 1994, dice Dickens, las ventas de la compañía han pasado de unos US$25 millones a más de US$300 millones. Calcula que cerca del 20% del aumento se puede atribuir directamente a las encuestas generalizadas. Durante los primeros cuatro años, solamente un cliente solicitó ser retirado de las listas de consulta.

En parte gracias a sus encuestas, Dickens Data ha llegado a comprender a fondo a los clientes y sus necesidades. En un esfuerzo por difundir ese conocimiento, los ejecutivos y directores de la compañía asisten a las conferencias para los socios de IBM y a las exposiciones realizadas varias veces al año. En ellas facilitan las reuniones personales entre los clientes y los proveedores, generando mayor conocimiento sobre las necesidades de esos clientes.

De acuerdo con la segmentación por industria, el grupo mayor de clientes de Dickens Data es el de los "proveedores de soluciones". La compañía colabora con cada grupo de proveedores de soluciones para crear paquetes de valor agregado de hardware y software, hechos a la medida de cada una de las principales industrias. Así, un proveedor que trabaja para la industria médica podrá construir una serie de soluciones encaminadas a responder los problemas de los hospitales, las organizaciones administradoras de salud o las clínicas, como localización de pacientes, citas, facturación y terapias farmacológicas. Por su parte, una firma de contadores podría necesitar acceso a datos comparativos de sus distintos clientes, mientras que un distribuidor mayorista podría requerir información especifica sobre las necesidades de carga y transporte de sus clientes.

Las encuestas brindan a los empleados de Dickens Data información valiosa sobre la forma como los clientes valoran su desempeño. Con base en las respuestas, la gerencia de la compañía calcula un "índice neto de satisfacción" (NSI) con el cual califica a casa empleado y departamento de acuerdo con la percepción de los clientes "Aquí todo el mundo trabaja de la mano con cualquier cliente arreglar un problema", dice Kim Massa, gerente de calidad y satisfacción de los clientes en Dickens Data.

Además, los empleados se califican entre si utilizando una encuesta similar para evaluar un trabajo bien hecho. La compañía utiliza los resultados de esos informes internos y externos para decidir acerca de una parte importante de la remuneración y la bonificación de sus empleados. Dice Gordon Dickens: "Antes de implantar el programa de calidad teníamos muchos empleados y clientes insatisfechos, pero tan pronto logramos instituir programas para corregir esos problemas, el índice neto de satisfacción aumento y la moral de nuestros empleados mejoro notablemente".

3.3.3.4. Fingerhut Company Inc.[11]

En su calidad de segunda compañía de ventas por catálogo de los Estados Unidos, Fingerhut hace los productos y servicios a la medida de los clientes que tienen dificultad para conseguir crédito con otras empresas. En un mercado golpeado por los precios exorbitantes de imprimir y enviar los catálogos por correo, los ejecutivos de Fingerhut sabían que debían someter a su empresa a cirugía mayor a fin de mantenerla en buen estado de salud durante los años 80 y 90.

[11] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, publicada en el libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 61-63.

La creación de esas nuevas sucursales ilustra la decisión de Fingerhut de atraer a segmentos específicos de su base de clientes. Comprender las necesidades y los deseos de los jubilados (concentrados en el área de Tampa y St. Petersburg), los hispanos (especialmente la gran población de exiliados cubanos en Miami) y otros segmentos importantes de la población es una estrategia clave para satisfacer a los clientes. También ayuda a la compañía a conservar la ventaja sobre miles de competidores que despachan sus catálogos a clientes que los aguardan con impaciencia.

¿Qué hace Fingerhut para mantener el dedo en el pulso de las necesidades de los clientes? Realiza encuestas incesantemente. Desde 1993, la compañía realiza una encuesta telefónica de 200 clientes distintos todos los meses. Quienes participan en la encuesta deben cumplir con determinados criterios: deben haber comprado con base en un catálogo de Fingerhut durante las seis semanas anteriores, haber hecho por lo menos un pago a crédito y haber tenido la oportunidad de devolver un artículo que no haya sido satisfactorio. En otras palabras, cada persona que participa en la encuesta ha pasado por todo el ciclo de compra: desde el momento en que ve la publicidad por primera vez, solicita el artículo e inicia los pagos por cuotas, ese cliente ha formado parte del ciclo. Es solamente en la etapa final que Fingerhut considera que el cliente esta en posición de responder a cabalidad el cuestionario de satisfacción.

Recopilar datos sobre los clientes siempre ha sido parte de la filosofía y la práctica de la compañía. En los años 60, con el crecimiento de los computadores, el proceso se torno mucho más sistemático, y en los años 90 se ha incorporado totalmente dentro de la amplia base de datos de Fingerhut de perfiles de los clientes, historial

crediticio y actividad de compra. Desde 1993, la compañía ha utilizado esa información para construir una línea de tendencia denominada "análisis de rentabilidad durante el tiempo de vida", la cual le representa una gran ventaja sobre los competidores que no conocen igualmente bien a sus clientes.

El objetivo es capturar cada una de las interacciones con los clientes y también los costos asociados con un pedido o con la decisión de un cliente de devolver la mercancía. (En ese caso, el artículo quizás deba reacondicionarse antes de venderse nuevamente o reemplazarse del todo.) La compañía registra todas las implicaciones financieras de cada interacción con los clientes, incluyendo crédito perdido, descuentos y costos de transporte. Mide cuanto le cuesta procesar el pedido de un cliente, aceptar una devolución y hasta inducir a un cliente a comprar un producto (por ejemplo ofreciendo un obsequio, un incentivo promocional o un producto mejor). Según Andy Johnson, vicepresidente de Fingerhut, "Nos valemos de toda esa información para damos una idea de la rentabilidad del cliente: asignamos una porción de nuestros gastos fijos a cada interacción, y obtenemos un renglón de utilidades antes de impuestos al nivel del cliente".

Al incorporar al cliente en esta relación con la compañía, Fingerhut no sólo levanta una gran barrera para el ingreso de competidores atrevidos sino que también determina cuales clientes no les convienen. En pocas palabras, Fingerhut elige a sus clientes investigando a todos los que ha tenido durante sus cuarenta años de historia de conceder crédito.

Pero incluso quienes se han atrasado en sus pagos tienen la oportunidad de recuperar su condición de clientes de Fingerhut. La compañía lleva el registro de los clientes en cuya historia de crédito hay quizás cuatro o cinco interacciones buenas, con pronto pago pero que después, por alguna razón - perdida del empleo o una enfermedad familiar, por ejemplo - incumplen el programa de pagos. Utilizando criterios de segmentación para diferenciar a esos clientes de aquellos que son realmente un riesgo crediticio, los representantes de Fingerhut ofrecen la oportunidad de restablecer la relación con la compañía. La mayoría de las personas se muestran deseosas de reconstruir su crédito y son clientes que representan un buen riesgo, a pesar de la renuencia de otras empresas a tan siquiera considerar sus solicitudes.

A través de la información completa derivada de su base de datos, Fingerhut ha convertido la concesión de créditos en algo muy parecido a una ciencia. La compañía forma algoritmos estadísticos para predecir las tasas de respuesta y también los riesgos crediticios. En los algoritmos se tornan en cuenta, entre otros, el tiempo durante el cual una persona ha sido cliente de Fingerhut, el número de líneas de crédito que se le han concedido, la cantidad de veces que ha hecho una compra, el número máximo de días de mora de una cuenta, el promedio de la obligación de pago.

Toda esta información entra en la base de datos, la cual divide el mercado en partes - o segmentos - todavía más pequeñas.

Son pocas las compañías que pueden competir con Fingerhut en la construcción de perfiles de los clientes e historiales crediticios, si bien es cierto que con el

advenimiento de nuevas tecnologías de informática habrá otras compañías que le sigan los pasos. En lo que se refiere a segmentar a los clientes e identificar a aquellos que representan riesgos aceptables, Fingerhut marca la pauta entre las empresas de comercialización directa y en todas las industrias en las cuales el éxito depende del conocimiento de los clientes.

3.3.3.5. USAA [12]

Creada originalmente en 1922 por un grupo de oficiales del ejercito de los Estados Unidos, la *United States Automobile Association-USAA,* ofrecía seguros de vehículos a precios razonables para el personal militar y otras personas que viajaban con frecuencia de un estado a otro. En la actualidad, USAA cuenta con cerca de 3 millones de miembros, entre ellos personal retirado del ejército y sus familias, y también 90% de los oficiales militares en servicio activo. El negocio de USAA ya no es solamente el de los seguros de vehículos. En la actualidad ofrece servicios de planes financieros incluyendo banca personal, seguros de vida y productos y servicios de inversión para los clientes que necesitan cosas tales como hipotecas, matrículas universitarias y pensiones de jubilación. Aunque el negocio de los seguros esta reservado para los miembros, los otros productos y servicios tales como los treinta y cinco fondos mutuales y los servicios de inversión están a disposición del público en general. Sin embargo, USAA comercializa únicamente para su nicho específico; el público debe "descubrir" a la compañía por lo que dice la gente o por la mención que se hace de ella en las publicaciones de negocios.

[12] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, publicada en el libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 177-180.

Desde su fundación hasta principios de los años 90, USAA- a pesar de utilizar la tecnología cada vez más y con mayor éxito para manejar sus diversas líneas de negocios y ofrecer mayor conveniencia a sus clientes - había operado sin un sistema formal de retroalimentación de los clientes. El método principal para recibir noticias de los clientes era a través de cartas dirigidas a los ejecutivos de la compañía y de encuestas realizadas entre los miembros.

Entonces, en 1994, USAA diseñó, construyó e instaló su propia tecnología de computación para registrar todas las solicitudes, las quejas o los comentarios de los clientes mientras la persona hablaba con el representante de USSA. (Lo único que debía hacer el representante era abrir una página nueva en la pantalla, escribir una descripción corta del problema y remitirlo al área adecuada para que se tomaran las medidas del caso.) El sistema, denominado ECHO por la sigla que significa "Every Contact Has Opportunity" (en cada contacto hay una oportunidad), ha transformado el servicio a los clientes en USAA, y de una manera completamente invisible para éstos.

Según David Travers, director ejecutivo de la gerencia de entrega de servicio y centro de llamadas, "el programa ECHO ha ayudado a departamentos como el mío a hacer ruido cuando hay problemas que afectan al cliente. Anteriormente, si modificábamos un estado de facturación, por ejemplo, y a los clientes no les agradaba el formato nuevo, pasaban semanas o meses antes de obtener suficiente información para darnos cuenta del problema. Sin embargo, con ECHO podemos recibir hasta setecientas reacciones a un cambio de facturación en tres días y saber si la medida fue equivocada.

Con esta tecnología nueva es como tener un grupo focal gigante funcionando a toda hora".

Aunque el centro de llamadas de USAA todavía recibe aportes de los clientes a través de los medios tradicionales (teléfono, correo, etc.), con ECHO como parte de un departamento independiente especializado en el manejo de la información recibida, los clientes no solamente pueden recibir respuesta casi inmediata a sus inquietudes sino que la compañía también puede explotar la mina de comentarios y modificar sus procesos de conformidad.

La ventaja competitiva creada por el sistema ECHO radica en su capacidad para capturar información y responder en tiempo real, y en su congruencia con el equipo de representantes conocedores y amables que mantienen el contacto personalizado con los clientes. USAA reconoce que la tecnología sin el contacto humano no sirve para brindar excelencia en servicio al cliente. Otros sistemas de bases de datos ofrecen información vital necesaria durante un contacto de venta, por ejemplo. Si el cliente llama solicitando asesoría sobre una inversión y el representante de USAA ve en su pantalla que la tolerancia de ese cliente al riesgo es poca, con esa información puede saber la mejor manera de manejar la solicitud del cliente.

USAA planea ampliar su capacidad en el área de la excelencia en el punto de contacto. Así lo explica Karen Presley, vicepresidente de marketing de USAA Capital Corporation: "En un futuro no muy lejano, con varias bases de datos integradas podremos iniciar la siguiente conversación con el cliente precisamente en el punto donde quedo la

vez anterior. Con un panorama completo y exacto de la relación entre ese cliente y USAA, estaremos en mejores condiciones para prever las necesidades del cliente y brindarle la solución adecuada".

Por ahora, ECHO procesa más de 2.000 llamadas de los clientes todas las semanas, brinda a los gerentes de USAA un sistema de "alarma de oportunidad" sobre las tendencias de la industria y el descontento de los clientes, y permite a la compañía velar mejor por los intereses de sus clientes. Más del 86 % de las llamadas que entran se manejan con éxito en el primer contacto. Además, USAA ha registrado unas estadísticas impresionantes sobre satisfacción y conservación de los clientes: 73 % de sus clientes se encuentran en el grupo más alto de satisfacción. Sumando el segundo grupo, la cifra sube al 98% de clientes satisfechos. Con base en los índices de renovación, la satisfacción de los clientes con el seguro de vehículos de USAA también esta en el primer lugar de la tabla con 98%.

Con base en estos y otros logros en el área de la excelencia en servicio al cliente, una encuesta adelantada por la revista Fortune en 1997 dio a USAA el puesto número 26 entre las 431 compañías mayor admiradas de los Estados Unidos. Conocida de tiempo atrás por sus relaciones personalizadas con los clientes, USAA continúa con los ojos puestos en el uso innovador de la tecnología para mantener el apoyo a los clientes en un nivel con el cual sus competidores apenas pueden soñar.

3.3.3.6. Coldwell Banker Relocation Services Inc. [13]

Cuando muere alguien en la familia o hay un divorcio, la reubicación en otra casa es la tercera causa más importante de tensión emocional en los seres humanos. No es de extrañar, entonces, que los empleados trasladados por sus empresas constituyan un grupo de clientes cargados de emociones, con mucho que hacer en muy poco tiempo. Son personas que necesitan mucha atención, y los asesores de Coldwell Banker Relocation Services (CBRS) comprenden perfectamente su problema. Los representantes de CBRS aprovechan esa oportunidad para incrementar el grado de atención que ponen en el servicio a los clientes.

Consciente de que en la industria de la reubicación no hay un producto tangible, Stephen Roney, presidente y gerente general de CBRS, estableció una agenda para desarrollar las mejores prácticas y creó para su empresa el compromiso prioritario de conservar a los clientes. En una industria en la que se encuentra a las personas en algunas de las condiciones más traumáticas de la vida, Coldwell Banker garantiza atrevidamente los honorarios que les cobra a sus clientes.

Como testimonio del éxito de su estrategia, la compañía se ufana de retener al 99% de sus clientes. La mayoría de ellos, son empresas conscientes del precio y de la calidad del servicio y gastan millones todos los años en la reubicación de sus empleados. Coldwell Banker reconoce que el servicio al cliente no le compete exclusivamente a un

[13] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, del libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 182-185.

departamento o a un grupo cualquiera de empleados ubicados en una oficina de un tercer piso. Allí, la responsabilidad de servir a los clientes es de todos.

Para alcanzar esa cifra tan notable de retención de clientes, la compañía ha dado prioridad entre sus valores a la cooperación ínter funcional. Concretamente, capacita a todo el personal de la organización para que comprenda todo el ciclo del cliente; ha establecido una comunicación bilateral fuerte entre la gerencia y los empleados de primera línea; y ha creado un medio eficaz para comprender dónde y por qué ocurren las fallas en el servicio al cliente. Cuando los empleados aceptan el sistema, aumenta la probabilidad de que se sometan con entusiasmo a la capacitación ínter funcional que les ha de servir para comprender todo el ciclo del cliente.

Como es lógico, el ciclo comienza con el primer contacto entre el asesor de CBRS y la familia que necesita reubicarse para presentarle la información sobre sus servicios y productos. Tomando como referencia comparativa a Lexus Company, la gerencia de CBRS considera que el servicio al cliente es de primer orden. Bien sea en una conversación telefónica o en su primer encuentro personal con un cliente, el empleado de CBRS repasa la evaluación de servicio hecha a la medida de las necesidades particulares de ese cliente y le dice: "Estas son las cosas que yo debo cumplir a la perfección en su caso. Si en algún momento de nuestras conversaciones o nuestra relación no cumplo con excelencia algunos de estos aspectos, por favor hágamelo saber. Mi propósito es brindarle un servicio muy superior a cualquiera que usted haya recibido en un proceso previo de reubicación".

Como vicepresidente de desarrollo profesional, Denise Shields dirige el programa de capacitación de la empresa por medio de líderes educativos en cada una de las oficinas regionales. Este equipo de personas planea el programa de los cursos, desde "Comportamiento durante las entrevistas" hasta "Servicio al cliente en los años 90", e invita a participar en ellos al personal de toda la compañía. Aunque los asesores en reubicación y los ejecutivos de cuenta de Coldwell Baker son generalmente los empleados que tienen contacto directo con los clientes, a los empleados de otras áreas - gerencia de reventa, adquisiciones y contabilidad, por ejemplo - se les insta a someterse a esa misma capacitación porque también ellos brindan servicio al cliente. Por ejemplo, los analistas de cuentas de CBRS procesan los cheques de reembolso por concepto de los gastos asociados con la reubicación de las personas trasladadas, y es crucial para la experiencia total de ese cliente que esos cheques se expidan con rapidez y precisión. Así, los analistas de cuentas reciben una capacitación muy semejante a la que dominan los asesores en reubicación.

Además de la capacitación ínter funcional formal de los empleados, Coldwell Banker ha abierto la línea de comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores de primera línea. Leonard Troutner, vicepresidente ejecutivo y gerente de operaciones, lee aproximadamente 16.000 encuestas de los clientes todos los años, escribe comentarios personales y envía los resultados al asesor de reubicación o al ejecutivo de cuenta encargado del traslado del cliente. Según Shields, "Los asesores sienten que la alta gerencia participa en la evaluación de sus logros y reconoce sus contribuciones". En caso de recibirse una evaluación negativa de un cliente, Troutner remite la respuesta al equipo

de gerencia con instrucciones de llamar inmediatamente al cliente para averiguar el motivo de descontento. Podría ser un incidente aislado, pero la evaluación también podría desentrañar algún problema más profundo que exija intervención de la gerencia.

El presidente Roney también dirige tres reuniones anuales con la junta asesora nacional de la compañía en la cual están representados nueve de los clientes más importantes de CBRS. Esas reuniones constituyen una oportunidad para que el equipo de gerencia delibere sobre las tendencias de la industria y los nuevos servicios, y también para generar una lluvia de ideas sobre las necesidades que los clientes de CBRS podrían tener en el futuro inmediato, en un plazo de cinco a diez años.

La gerencia de CBRS comparte esta información con todas las personas de la organización, creando así no solamente una línea directa de comunicación con los empleados de primera línea, sino una agenda para las reuniones regionales y locales entre el personal de CBRS y sus clientes. A nivel local, los ejecutivos de cuenta se reúnen periódicamente con sus clientes y el personal para compartir información sobre los costos del programa y los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes.

La compañía recopila los datos de las encuestas y las tendencias de la industria para alimentar su base de datos y obtener un análisis exhaustivo del desempeño global y la satisfacción de los clientes.

Este análisis no se archiva en la biblioteca de algún gerente medio; la base de datos arroja un análisis de tendencias por cliente, asesor y ejecutivo de cuenta de cada una de las oficinas regionales y después enlaza esa información directamente con el

programa de incentivos laborales de la compañía. Una vez al mes, Coldwell Banker presenta la información a toda la organización.

Lo que la compañía busca embarcándose en este proceso es identificar los puntos específicos donde hay fallas, no hacer señalamientos. Si los clientes no están satisfechos, Coldwell Banker va más allá de un ajuste en sus honorarios de servicio; trata de identificar la raíz del problema para cerciorarse de que no se presente nunca más entre sus clientes satisfechos, CBRS cuenta con más de 500 empresas. En 1996, la compañía ayudo a casi 43.000 personas trasladadas durante el arduo proceso de reubicar sus hogares y familias, ya fuera dentro de una misma ciudad o de un continente a otro. Mediante su servicio Global Net imprime un "toque local" a cerca de 300 ciudades del mundo entero donde los asesores de CBRS brindan servicios de evaluación de aspirantes, exposición de políticas, administración internacional de gastos y hasta capacitación intercultural e inmigración. Es obvio que en una industria en la cual muchas cosas pueden salir mal, Coldwell Banker Relocation Services se ha ganado un lugar entre las compañías poseedoras de las mejores prácticas al establecer un programa sólido de servicio al cliente.

3.3.3.7. The Walt Disney Company[14]

Entre los principios que han hecho de The Walt Disney Company una empresa que cientos de organizaciones más toman como referencia, esta el valor que Mickey y compañía atribuyen a la personalización del servicio al cliente. Los "momentos mágicos"

[14] Información obtenida de la base de datos de mejores prácticas globales de Arthur Andersen, del libro: Hiebeler, Robert y otros, 1998, pág. 202-208.

son el resultado de la excelencia en los puntos de contacto y la compañía hace grandes esfuerzos por lograrlos, como lo reflejan ejemplos tales como la Tierra de las estrellas de Mickey y los desayunos con los personajes. Las personas que Disney selecciona para formar parte de su "grupo de actores" aprenden a convertir cada interacción con un cliente en una impresión duradera. Cada empleado se esfuerza por hacer realidad 60 interacciones de ese tipo en un turno de ocho horas. Con cerca de 45.000 actores en su parque de Florida únicamente, la gerencia de Disney ofrece a los visitantes mucho encanto por el dinero que pagan.

La gerencia se da cuenta de que la mayoría de las personas que buscan trabajo en Walt Disney World o en otro de los parques han sido visitantes en algún momento. Así, tanto los aspirantes como los empleados antiguos tienen una idea muy clara sobre lo que la "experiencia" en Disney significa para los visitantes. Disney no solamente promete una visita de fantasía al castillo de la Cenicienta y un viaje a la Tierra del Futuro, sino también calles aseadas, caras amables y empleados que jamás se salen de casillas. Para crear esa atmósfera, Disney hace grandes esfuerzos para reclutar y capacitar los empleados siguiendo un proceso riguroso que garantice que sus clientes pasen dichosos.

Aunque la compañía desea empleados llenos de entusiasmo, también se encarga de hacerles saber que el trabajo en el Reino Mágico no es solo diversión. Como explica la ex gerente de satisfacción de los clientes Valerie Oberle: "No tiene nada de encantador cuando la temperatura exterior esta en treinta grados y la humedad es del noventa y cinco por ciento y a uno le preguntan por enésima vez en el día donde quedan los baños mientras uno esta ocupado atendiendo el carrito de las palomitas de maíz -lo cual me ha

tocado hacer. Se trabaja duro. Por esa razón presentamos la realidad de lo que significa trabajar aquí para poner contrapeso a las expectativas relacionadas con la organización".

Para trabajar en Disney, cada persona debe comenzar por considerarse miembro de un equipo, en realidad integrante de un grupo de actores. Aunque muchos no aparecen nunca en un escenario real, de todas maneras deben vivir en medio de la función. Primero, los gerentes de recursos humanos de Disney hacen entrevistas exhaustivas a los aspirantes. "Para la mayoría de los cuarenta y cinco mil actores que tenemos - que en su mayoría son trabajadores que ingresan al primer nivel de servicio - es más un examen de conciencia, una introspección. La compañía desea saber si en realidad se interesan por las personas, si se han fijado normas elevadas de conducta, cuales son sus valores personales, si les agrada trabajar duro, bien sea a las ocho de la mañana o a medianoche", dice Oberle.

Antes de llenar la solicitud, llevan a los aspirantes a un edificio denominado Centro de Selección de Actores. Al girar una perilla muy parecida a la que aparece en *Alicia en el país de las maravillas* ingresan en un pasillo decorado a lado y lado con estatuillas y cuadros de los personajes de Disney. Después ven un video de diez minutos que les presenta un tema ameno con un mensaje serio en que se les informa sobre el horario pesado (el parque funciona los 365 días del año), las reglas estrictas de presentación personal y la necesidad de conseguir su propio transporte. Después de ver la película, casi un 20% opta por no solicitar empleo en Disney. En palabras de Oberle: "Es una forma fabulosa de tratar a los posibles integrantes de nuestro grupo de actores como invitados, hacerles sentir complacidos con el proceso y permitirles que ellos mismos se

dejen por fuera. Es una forma eficiente de manejar nuestro negocio".

Una vez contratados, los nuevos empleados se unen a sus compañeros actores, desde los altos gerentes hasta los operadores del monorriel. Cada uno representa un papel en el espectáculo, explica Oberle, y el adiestramiento comienza de la misma manera para todos los recién llegados. En un proceso de iniciación de dos días conocido como "Las tradiciones de Disney", los vicepresidentes, el personal de aseo y los vendedores de palomitas de maíz se reúnen en grupos de cuarenta en clases del Disney Institute. La compañía no le da importancia al rango. Los estudiantes llevan escarapelas con su nombre propio únicamente, porque en ese ambiente todos comparten como seres humanos. A las únicas personas que se les brinda tratamiento especial es a los visitantes.

Independientemente de que los empleados trabajen "detrás de bambalinas" o "en el escenario", el objetivo siempre es la "calidad espectáculo". Los novatos se dividen en grupos pequeños y salen Reino Mágico para observar a los veteranos en su interacción con los visitantes. En ocasiones, un veterano le pregunta al novato como manejaría un encuentro especialmente difícil. "Preparamos el escenario y desarrollamos la cultura", señala Oberle.

Durante este proceso, los nuevos empleados aprenden los cuatro principios cardinales de las relaciones con los visitantes - seguridad personal, cortesía, espectáculo y eficiencia -, los cuales constituyen marco para todas las decisiones que se toman en las áreas de operación. Esta secuencia, diseñada por el propio Walt Disney, tiene un propósito muy claro: la seguridad del visitante debe anteponerse a todo - hasta a un buen espectáculo. Los visitantes esperan cortesía, los actores aprenden a tener paciencia y

mostrarse amables aunque en bañados en sudor debajo de un disfraz de pato Donald.

El visitante debe sentir que todo lo que oye, toca, huele o palpa es parte del "espectáculo": las calles limpias, la música de piano, el olor de las palomitas de maíz, escenas sensacionales con bailes fantásticos y efectos especiales. Lo mismo sucede con la eficiencia: si el monorriel no sale a tiempo, los visitantes tendrían que hacer colas largas; si el sistema de registro de los hoteles se cae, el espectáculo tambalea.

Para demostrar la lógica de estos principios en acción, Oberle recurre al ejemplo de las bandas de movimiento continúa ubicadas al comienzo de varias atracciones. Para que las personas de edad que tienen dificultad para caminar y los visitantes en sillas de ruedas puedan disfrutar de las atracciones, los actores que manejan las bandas las detienen momentáneamente para que esas personas puedan ir hasta sus asientos. El "espectáculo" se sacrifica durante unos minutos para dar prioridad a la seguridad de los clientes. El actor encargado de la casa embrujada, por ejemplo, podría pedir disculpas por la interrupción con una explicación que encaje dentro del espectáculo: "Los fantasmas burlones han interrumpido nuestra visita. Por favor permanezcan sentados en sus carritos de la muerte. Muy pronto reanudaremos nuestro paseo". Esta instrucción concuerda con la fórmula general del éxito en Disney, en la cual se combinan una experiencia de calidad para los visitantes, una experiencia de calidad para los empleados y unas prácticas empresariales de calidad.

Después de los dos días de iniciación, los empleados nuevos comienzan a crear vínculos con sus sitios especiales de trabajo. Conocen a sus superiores y también a su "instructor calificado", un veterano que conoce el mismo trabajo y esta siempre a

disposición para responder preguntas. Con un esquema de su trabajo y una lista de verificación, los recién llegados inician sus programas de adiestramiento, cuya duración varia. Los gerentes de recursos humanos de cada una de las instalaciones supervisan a los nuevos actores a fin de cerciorarse de que el proceso marche sobre ruedas.

Sin embargo, la "capacitación" no le esta reservada únicamente a los empleados nuevos. También los que llevan tiempo trabajando en Disney deben aprender constantemente sus papeles a fin de proporcionar a los visitantes el mejor de los espectáculos. Las instalaciones de todos los parques son famosas por ser impecables - reputación a la cual contribuyen todos los empleados de Disney. Los botes de la basura están colocados estratégicamente a no más de siete metros de distancia uno de otro por todo el parque y recoger la basura es parte de la descripción del cargo de todos los empleados. No tienen que preocuparse por periódicos tirados en el piso; dentro del parque no se venden periódicos ni revistas a fin de que los invitados se olviden totalmente del mundo exterior y se sumerjan en la magia.

Una de las expresiones que ha pasado a formar parte de la cultura es la compañía en los últimos años es "golpear la lámpara". Se refiere a una escena de *Roger Rabbit,* la película animada de Disney, en la cual un personaje se golpea contra una lámpara y la deja temblando un rato. Al observar atentamente se aprecia que también la sombra de la lámpara tiembla, detalle que solamente el cineasta más perspicaz notaría. El presidente Michael Eisner fijó para sus empleados la meta de "golpear la lámpara" siempre que les sea posible a todos, es decir, esforzarse por alcanzar un nivel mayor de calidad que, aunque pase desapercibido para la mayoría de los visitantes, tenga por objeto la

perfección y haga sentir orgullosos a todos los actores.

A los empleados nuevos se les enseña a observar las emociones, las necesidades y las expectativas de los visitantes en cada parte de su visita. Los visitantes que ingresan en el parque en la mañana forman por lo general una multitud alegre y animada, de manera que los actores encargados de vender las boletas deben hablar mucho y ser muy amables, preguntarles a los visitantes de dónde vienen y prestar atención especial a los niños. Por otro lado, a los empleados encargados de las puertas de salida al terminar el día se les instruye para tratar a los visitantes de manera diferente, porque al salir del parque por lo general están cansados y lo único que necesitan es una despedida tranquila e instrucciones para llegar al monorriel o al estacionamiento más cercano. Los actores - muchos de los cuales aspiran a ser verdaderos actores de cine o de teatro - al parecer gozan con la oportunidad de "actuar" en su trabajo.

Y el enfoque en el servicio al cliente continua incluso después de que los visitantes han salido para el estacionamiento. Quizás debido a la emoción de llegar al parque, todos los días hay 20.000 visitantes que dejan las llaves del vehículo encerradas. Para combatir el problema, los actores del reparto recorren los estacionamientos ofreciendo hechura de llaves y otros servicios gratuitos. Cuando los visitantes olvidan donde estacionaron el vehículo, lo único que deben hacer es mencionar al empleado la hora aproximada de llegada para que les resuelvan el problema. Los estacionamientos se van ocupando uno por uno en la mañana a la misma hora, de manera que si usted llegó a las 10 A.M., su vehículo debe estar en el lote C de Tribilín".

Según Oberle, "la esencia de todo el asunto de lograr un servicio de alto nivel de

calidad radica en *velar por el bienestar de los empleados.* Independientemente de que trabajen directamente con el público o detrás de bambalinas embalando o plegando, están contribuyendo para alistar un producto que ha de llegar al cliente".

Oberle da la formula siguiente para explicar el éxito que ha tenido Disney en capacitar a los empleados para satisfacer las expectativas de los clientes: "Contratar a las personas indicadas, capacitarlas, establecer una comunicación constante, pedir su opinión, involucrarlas, brindarles reconocimiento y celebrar con ellas. Si uno les demuestra respeto por sus opiniones y les solicita que participen se sentirán orgullosas de lo que hacen y brindarán un servicio de calidad a los visitantes".

3.3.3.8. Consejo Colombiano de Seguridad [15]

El Consejo Colombiano de Seguridad es una asociación particular de carácter técnico y científico, sin fines de lucro, integrada por personas naturales y jurídicas del sector privado y entidades del gobierno. Es una organización orientada y dirigida a la satisfacción de las necesidades y expectativas reales de sus clientes.

Conociendo al Cliente

Para el Consejo Colombiano de Seguridad existen dos tipos de clientes, los afiliados y los no afiliados. Para cada uno de ellos se mantiene actualizada una base de datos segmentada por regiones, actividad económica y tamaño de empresa, con base en la cual se planean todas las actividades de mercadeo y ventas.

[15] Información obtenida de la publicación sobre Mejores prácticas de la Corporación Calidad, 2001, pág. 8-11.

En el Consejo Colombiano de Seguridad, la medida de calidad es "el cliente más exigente", por ello las relaciones con éstos se manejan en forma personalizada en un 80% de los casos, mediante visitas comerciales y contactos telefónicos, para conocer e interpretar sus necesidades de manera clara y precisa, y traducirlas en ofertas y productos finales que satisfagan sus expectativas. Para ello se utilizan tres métodos:

1. Por contacto directo con los clientes que visitan los promotores de la dirección comercial. Esta información garantiza mantener actualizados los datos generales de las empresas.
2. En visitas anuales de mejoramiento continuo efectuadas por los profesionales de la dirección de servicios técnicos y de educación. Se recopilan las necesidades de los clientes, basados en las oportunidades de mejoramiento que se encuentren en sus programas de Salud Ocupacional, la información se reúne y se reporta a la dirección comercial. La confiabilidad de dichos datos es del 100% por cuanto se derivan de una visita de carácter técnico y cuenta con metodología estandarizada.
3. Mediante la elaboración de investigaciones y sondeos de mercados.

Los sistemas sobre el conocimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales han sido eficaces y eficientes, lo cual se observa en un crecimiento sostenido de ingresos durante los últimos 10 años, el cual ha sido muy superior al crecimiento industrial del país.

Adicionalmente y como sistema esencial en el mejoramiento de los productos y por ende del conocimiento de las necesidades del cliente, se han desarrollado dos estudios comparativos con la competencia con relación a los productos que ofrece, forma de entregarlos y tarifas de prestación de los servicios. Los resultados de dichos estudios les permiten traducir en beneficio para los clientes las oportunidades de mejoramiento detectadas.

Un Sistema de Interpretación de Necesidades y Relaciones con los Clientes.

Una vez conocidas y analizadas las necesidades del cliente por parte de la Dirección Comercial, la Gerencia de Mercadeo o la Gerencia de Producto según corresponda, se procede a incorporar las nuevas especificaciones a los productos existentes o a diseñar los nuevos.

El Consejo Colombiano de Seguridad ha diseñado un portafolio de productos en donde se brinda información completa acerca de cada uno de ellos, sus características, referencias y precios, entre otros. Esta información se refuerza en el cliente periódica y sistemáticamente mediante el envío de folletos, que incluyen cursos abiertos, congresos, material promocional de libros, películas, afiches, señalización y asistencia técnica en ofertas especiales.

Para medir y establecer indicadores de satisfacción, el Consejo Colombiano diseñó en 1992 el sistema de Índices de Satisfacción al Cliente (ISC) para productos y servicios tales como: señalización, material educativo, cursos abiertos, cursos a empresas, asesorías, publicidad, mostradores, productos antideslizantes y servicios de afiliación.

El sistema mide en forma cuantitativa el grado de satisfacción de cada cliente frente al producto que ha adquirido, teniendo en cuenta las diferentes variables que lo componen. La evaluación es realizada personalmente por cada uno de los promotores en los formatos establecidos para este fin. Posteriormente, cada índice de satisfacción es remitido a la Dirección del Consejo correspondiente para tomar medidas correctivas y de mejoramiento continuo, cuando en el índice de satisfacción al cliente se encuentre alguna variable calificada por debajo de 8 en la escala de 1 a 10. Los índices se encuentran sistematizados para facilitar su análisis y definición de tendencias e indicadores de satisfacción.

Para establecer y mantener excelentes relaciones con los clientes, los colaboradores deben ser personas con grandes calidades humanas que se ajusten al perfil del cargo que está definido para cada cual. Quienes tengan contacto permanente con los clientes deben poseer excelentes relaciones interpersonales, honestidad y un alto grado de voluntad de servicio a la comunidad.

Se ha establecido el sistema de sugerencias y reclamos, mediante el cual los clientes pueden manifestar sus inquietudes sobre los productos y servicios para que les sean resueltas en un lapso no mayor a tres días por el área pertinente. El formato utilizado permite un adecuado registro de la información y la adopción de medidas preventivas y de mejoramiento.

En este orden de ideas, las personas pueden hacer llegar su sugerencia o reclamo a través de una llamada telefónica a la línea 9800, una comunicación escrita o una visita personal.

En el Consejo Colombiano de Seguridad, todos los colaboradores conocen este mecanismo y están capacitados para diligenciar el formato de "sugerencias y reclamos", siendo una actividad prioritaria a la que hay que dar atención inmediata.

Después de dar solución a la solicitud del cliente, en el área correspondiente, se devuelve el formato debidamente diligenciado al área de garantía de servicio al cliente, donde se realiza un seguimiento telefónico con el fin de conocer si el cliente quedó satisfecho con la respuesta recibida. Posteriormente, se elabora un informe que contiene: el indicador del tiempo de respuesta, principales sugerencias y reclamos y acciones tomadas, el cual es analizado en el Comité de Calidad donde se definen las medidas preventivas que se deben tomar, para evitar que se presenten estas situaciones.

Dada la importancia de este tema, periódicamente en las reuniones de la Junta Directiva se presenta un resumen del informe y se da a conocer a todo el personal del Consejo a través de las reuniones de calidad.

El gerenciamiento del proceso del conocimiento y servicio al cliente, es un elemento fundamental que le ha permitido Consejo Colombiano de Seguridad, no solo permanecer en el mercado a pesar de múltiples y muy poderosas amenazas, sino también y tal vez lo más importante, proyectar con grandes posibilidades de éxito, una visión moderna de la entidad para el año 2010 en la cual nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades actuales y futuras de los clientes aparecen como compromiso de la organización con el país.

3.4. Tercera Fase – Evaluación de los datos

3.4.1. Comparar los datos de desempeño actuales con los datos de los socios

Como se mencionó en el numeral 3.3.2., de los procesos comunes a todas las compañías, *conocer los mercados y los clientes*, se consideró para seleccionar las compañías que sobresalieran en este proceso como las mejores para comparar su desempeño con el proceso de *Selección* de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.

3.4.1.1. Conocer los mercados y los clientes (Selección)

La biblioteca tiene como misión "Apoyar la docencia, la investigación y la extensión, desarrollando actividades y servicios que posibiliten el uso óptimo de los diferentes recursos informativos", de una manera real, sistemática y efectiva a las funciones sustantivas de la institución a la que pertenece como es la Universidad de Panamá.

Para que la biblioteca proporcione un apoyo real a las funciones básicas de la Universidad de Panamá, hoy en día se requiere de nuevas alternativas que coadyuven al sostenimiento y desarrollo de sus colecciones bibliográficas. De acuerdo con las necesidades de información de la comunidad, se debe mantener un equilibrio entre la calidad, cantidad y actualidad de sus acervos, ya que sólo de esta forma es posible garantizar y establecer un vínculo entre las necesidades de información de los usuarios y los recursos bibliográficos de la biblioteca.

La selección es el proceso que implica la decisión profesional del bibliotecario para elegir y formar una colección bibliográfica de acuerdo con las necesidades de información de la comunidad a la que sirve y tratar de mantener un equilibrio entre la calidad, cantidad y actualidad en las diferentes áreas del saber humano que la conforman.

Una selección de material bibliográfico equivocada, se convierte en una pérdida de recursos económicos, humanos, materiales y de tiempo en las tareas de selección, adquisición y procesamiento. Además, se refleja en una insatisfacción de los usuarios, como podemos ver en los requerimientos de los usuarios con respecto al proceso Selección del Departamento de Adquisiciones de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar (Cuadro 9: Requerimiento de los usuarios), éstos se enfocan básicamente en tener material documental actualizado; que apoye efectivamente a los programas de estudio que se llevan a cabo en la universidad; y en cantidades adecuadas.

Por lo anterior, se hace importante identificar cuales son las prácticas de las organizaciones que se distinguen por ser las mejores en conocer los mercados y los clientes. Para ello se seleccionaron, las siguientes organizaciones, las cuales fueron descritas anteriormente (ver numerales 3.3.3.1, 3.3.3.2., 3.3.3.3., 3.3.3.4.)

- Federal Express.
- Corning Incorporated.
- Dickens Data Systems.
- Fingerhut Company Inc.

Las compañías poseedoras de las mejores prácticas reconocen que es muy sensato aprovechar el conocimiento existente sobre los clientes para tener una idea más precisa de las tendencias del mercado. Para adquirir ese conocimiento, se debe emprender, en orden, tres subprocesos distintos:

1. **Comprender el mercado**, estudiando y evaluando constantemente la cadena de valor.
2. **Comprender las necesidades y los deseos de los clientes**, incluidas sus exigencias con relación a productos o servicios determinados y su deseo de resolver problemas de negocios.
3. **Segmentar a los clientes** con base en un marco construido a partir de la evidencia empírica acumulada a través de encuestas entre los clientes y otros medios.

Para cumplir con esos requerimientos, podemos ver en la Figura 10. Diagrama de procesos de Selección, que esta sección se encarga de recibir las necesidades de los clientes e investigar en librerías, catálogos, y proveedores el material solicitado. Se realiza una actividad pasiva con respecto a los tres subprocesos que se identificaron en las compañías seleccionadas.

Para comprender mejor estos tres subprocesos, considerados como prácticas destacadas, se describen a continuación cada una de ellas, identificando el cómo lo hacen para de esta manera adaptarlas en la Biblioteca.

3.4.1.1.1. Comprender el mercado.

Para comprender el mercado, las compañías acumulan tanto conocimiento útil como les sea posible acerca del entorno de su mercado, recabar información sobre sus usuarios o clientes, proveedores y competidores, sobre otras industrias y sobre todos los aspectos relevantes de la sociedad y el gobierno que puedan tener impacto en su negocio. Esta información se obtiene a partir de fuentes externas (estadísticas de la industria y los gremios, informes gubernamentales y financieros, literatura académica y gremial, etc.) y también a partir de fuentes internas (informes de los servicios, entre otros). Cualquiera que sea la fuente, se estudia continuamente la totalidad de la cadena de valor - desde la capacidad de los proveedores hasta las actuaciones de los competidores, los cambios de los canales de distribución y los cambios sutiles del comportamiento de los usuarios finales. Esta es la forma de prepararse para reaccionar o, mejor aún, adelantarse a los cambios con mayor rapidez y obtener una ventaja competitiva, tal como lo hace **Federal Express** (ver 3.3.3.1).

Con un análisis sistemático de toda esta cadena de valor, se toma mayor conciencia de las amenazas del momento y de las tendencias futuras del mercado. El análisis permite identificar oportunidades para ampliar el negocio, desarrollar clientes nuevos e incrementar las utilidades.

Además, del estudio básico de los sucesos económicos y normativos, compañías poseedoras de las mejores prácticas como **Corning** (ver 3.3.3.2) estudian las capacidades e innovaciones de sus proveedores, en particular de aquellos que

desarrollan fuentes nuevas de materias primas y utilizan mejores tecnologías para desarrollar componentes. Las compañías conocedoras también estudian lo que hacen sus competidores y escudriñan aquellas empresas que puedan ofrecerles productos y servicios sustitutos o complementarios.

Como es lógico, el análisis del mercado no termina nunca, las condiciones y los clientes cambian con demasiada rapidez y no permiten bajar la guardia ante la impresión de tener en la base de datos todo lo aprendido. No solamente se debe mantener en estado de alerta sino también compartir lo que descubran con los empleados, los proveedores y los clientes de la compañía.

En el caso de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, como mercados se encuentran principalmente las editoriales y los distribuidores. Las editoriales son las empresas que normalmente fijan los precios de venta de su material dentro del marco editorial, mientras que los distribuidores se caracterizan por ser los intermediarios entre la editorial y la biblioteca, como son las librerías. Es importante conocer analizar este mercado, las ventajas que ofrecen cada uno de estos proveedores, es decir, quién ofrece mayores porcentajes de descuento y rapidez en la entrega del material.

Este análisis de la industria no debe limitarse a identificar los actores principales del mercado. Debe generar un perfil de todos ellos en el que se especifique su tamaño relativo y su ritmo de crecimiento, se evalúen sus fortalezas y debilidades y se estudien los sucesos clave y las alianzas en sus cadenas de valor.

3.4.1.1.2. Comprender las necesidades y los deseos de los clientes.

El subproceso de comprender las necesidades y los deseos de los clientes puede canalizarse en tres áreas: evaluar los beneficios derivados de usar el producto, medir los incidentes críticos y analizar los patrones de compra o utilización de los clientes en los cuales se reflejen sus expectativas y reacciones. Las compañías poseedoras de las mejores prácticas recurren a una serie de fuentes externas e internas para recabar información relevante en esas tres áreas.

La experiencia global del cliente con el producto o servicio ofrece muchas ocasiones para entrar en contacto con la compañía. Desde el momento en que un cliente escoge un producto hasta el instante en que solicita una visita de entrega o servicio, el ciclo de experiencia esta forjando la percepción que ese cliente desarrolla acerca de la compañía y sus productos. Cualquiera de esos contactos es crítico para determinar si el usuario ha de ser leal o ha de convertirse en un usuario descontento.

Las expectativas y los criterios para escoger un producto son diferentes en el caso de la persona que utiliza un servicio por primera vez y de la que ha repetido su visita, quien seguramente habrá recibido buen trato en el pasado. Una empresa puede contribuir a garantizar que sus clientes sean leales ofreciendo precios y disponibilidad constante, atención individualizada y una sensación de valores compartidos. Tal como lo ilustra el caso de **Dickens Data System** (ver 3.3.3.3.) y el **Consejo Colombiano de Seguridad** (ver 3.3.3.8).

Por consiguiente, para comprender las necesidades y los deseos de los clientes es necesario ir mucho más allá de la simple resolución de quejas. Este subproceso, cuándo se realiza correctamente, implica analizar todo el ciclo de utilización de un producto o servicio por parte del cliente. Una compañía busca constantemente información sobre sus clientes para luego colaborar con ellos y mandarles lo que desean.

3.4.1.1.3. Segmentar a los clientes.

Luego de encuestar a los clientes para averiguar como reaccionan a los productos y servicios, las compañías poseedoras de las mejores prácticas tratan de dividir un grupo grande y heterogéneo de clientes en unidades más pequeñas, definidas de acuerdo con sus necesidades únicas, sus características de compra u otros criterios tales como: actividades económicas, por regiones o tamaño de empresa.

Aunque la informática no es absolutamente necesaria, ha demostrado ser de gran utilidad para segmentar. Ahora, las compañías grandes acomodan sus estrategias de marketing y sus ofertas de productos a segmentos cada vez más pequeños, apelando muchas veces a un sólo cliente en forma directa.

Dependiendo de la industria o de los productos en cuestión, una buena segmentación puede ser costosa, para no mencionar lo que implica en materia de tiempo y de logística. Sin embargo, lo que se obtiene a cambio en lo que se refiere a clientes satisfechos, leales y más rentables, compensa fácilmente el gasto inicial. Esta es una lección que pueden enseñar con su ejemplo compañías poseedoras de las mejores prácticas tales como: **Fingerhut** (ver 3.3.3.4.) y **Consejo Colombiano de Seguridad**

(ver 3.3.3.8)

En la mayoría de las instituciones de educación superior, así como en la Universidad de Panamá, existen tres niveles de educación: medio superior, licenciatura y postgrado, donde se encuentra una comunidad muy heterogénea compuesta por estudiantes, profesores e investigadores de la Universidad de Panamá, personal administrativo, egresados de la Universidad, investigadores y particulares (ver 3.2.1.1. Identificación de los clientes y usuarios), por consiguiente existen planes y programas de docencia, investigación y difusión de la cultura con alcances y necesidades de información muy diversos, por lo que es necesario estudiar las necesidades de cada uno de los tipos de usuarios para satisfacer adecuadamente las necesidades de cada una de ellos.

Por lo señalado anteriormente, segmentar los usuarios es una etapa fundamental e ineludible para la elaboración de un diagnóstico que permita planificar adecuadamente los servicios bibliotecarios en todos los niveles, y también es un antecedente importante para realizar el proceso de selección y del material bibliográfico.

3.4.1.2. Servir a los clientes (Atención al cliente)

Para los procesos seleccionados por las áreas de servicio de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar: *Atención al cliente*, se consideraron aquellas empresas sobresalientes en el proceso común: *servir a los clientes*, las compañías escogidas fueron:

- USSA.

- Coldwell Banker Relocation Server.
- The Walt Disney Company.
- Consejo Colombiano de Seguridad.

De los datos de las cuatro compañías descritas (ver numerales 3.3.3.5, 3.3.3.6., 3.3.3.7., 3.3.3.8.), podemos identificar los siguientes subprocesos para analizar sus prácticas excelentes:

1. Crear excelencia en los "puntos de contacto".
2. Crear cooperación ínter funcional en los "puntos de contacto".
3. Capacitar a los empleados para mejorar las expectativas de los clientes frente a los productos y servicios.

En la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar los puntos de contactos se encuentran en las secciones de servicios estudiadas y en donde se realiza el proceso de común "Atención al cliente". No hay un estándar y la percepción que tienen los usuarios de cada uno de los servicios es diferente (Cuadro 2. Atención a los usuarios). Se realizan encuestas de satisfacción, pero no existe un proceso formal que permita recibir las quejas con el fin de buscar soluciones, aprovechándolas como oportunidades de mejoras.

Las empresas consideradas como las mejores en su clase por brindar servicios excelentes, tienen prácticas comunes que se identificaron en los tres subprocesos mencionados anteriores y que se van a tratar de describir a continuación.

DE PANAMA

3.4.1.2.1. Crear excelencia en los "puntos de contacto".

A ningún cliente le agrada ser remitido de departamento a departamento, de recepcionista a funcionario de facturación, para descubrir que en realidad nadie tiene la respuesta a la pregunta del momento. Las compañías que obligan a sus clientes a atravesar a la brava las barreras de la organización para que les resuelvan sus problemas no consiguen muchos seguidores para sus productos y servicios.

Por tanto, las compañías poseedoras de las mejores prácticas reconocen la importancia de establecer relaciones vitales y personales con sus clientes en la etapa más incipiente posible, como lo hace **USAA** (ver 3.3.3.5.) y el **Consejo Colombiano de Seguridad** (ver 3.3.3.8.) descritas en el punto anterior, que buscan insistentemente la retroalimentación de sus clientes, aunque estas sean negativa.

Las compañías centradas en los clientes establecen "puntos de contacto", empleados a quienes los clientes conocen de nombre (si no de cara) y a quienes pueden llamar cuando tienen alguna inquietud o queja, con la seguridad de que será tomada en serio. Capacitados totalmente para manejar con amabilidad y conocimiento todas las llamadas, estos representantes o asesores de la compañía por lo general utilizan el recurso de los computadores para recopilar, clasificar y dirigir las quejas de los clientes a la persona o el departamento indicado.

Para crear excelencia en sus programas de punto de contacto, las compañías poseedoras de las mejores prácticas actualizan y amplían esta tecnología a medida que crece su base de clientes o los problemas se vuelven más complejos. Las compañías que

buscan la manera de desarrollar esos sistemas por lo general toman como puntos de referencia a líderes de la industria como **USAA** (ver 3.3.3.5.),

Por último, a fin de establecer excelencia en los puntos de contacto, la empresa debe dar al personal de contacto la autoridad para tomar decisiones y resolver con rapidez las inquietudes de los clientes.

USAA (ver 3.3.3.5.) ha logrado la excelencia en el punto de contacto por medio de inversiones considerables en tecnología de computación. Sin embargo, la clave de su éxito en este campo sigue siendo la misma - un servicio personal y rápido para sus clientes.

3.4.1.2.2. Crear cooperación ínter funcional en los "puntos de contacto".

A los clientes siempre les ha correspondido "hacer todo" cuando se trata de resolver un problema. En muchas compañías, las unidades de negocios diseñadas para atender a los mismos clientes rara vez se comunican entre si y, cuando lo hacen, parecen no saber lo que deben hacer para manejar los problemas o las quejas.

Para corregir esta falta de concordancia, las empresas de hoy están buscando mecanismos para mejorar la comunicación entre sus funciones. Algunas asignan las cuentas de los clientes a equipos integrados por empleados de diversas áreas en las cuales predomina el contacto con los clientes - por ejemplo, diseño del producto, marketing, ventas y cuentas por cobrar. Después, una sola persona de contacto se encarga de todas las consultas relacionadas con crédito, facturación, cobranzas y, en algunos casos, hasta

compras y despacho de pedidos.

Un primer paso dentro del subproceso de crear cooperación entre las funciones es eliminar la burocracia que se interponen entre los clientes y los empleados mejor capacitados para resolver sus problemas. Tal como lo han descubierto las compañías de primer orden a nivel mundial, como **Coldwell Banker Relocation Server** (ver 3.3.3.6), la mejor forma de agilizar el servicio al cliente es proporcionando capacitación ínter funcional de manera que los empleados puedan comprender el ciclo total con el cliente - desde el primer contacto con la compañía hasta el seguimiento que acompaña a la venta y el despacho del pedido.

El segundo paso es establecer comunicación bilateral entre la gerencia y los empleados de primera línea, los empleados de primera línea deben sentir que la gerencia esta dispuesta a escuchar seriamente sus observaciones y sugerencias. Algunas compañías poseedoras de las mejores prácticas llegan hasta a exigirles a sus gerentes que desempeñen las labores de esos empleados durante un día o participen en un equipo ínter funcional. No hay nada que aísle más a un gerente que la puerta cerrada de la oficina, y las compañías poseedoras de las mejores prácticas como **The Walt Disney Company** (ver 3.3.3.7.), buscan distintas formas para alentar a sus gerentes a trabajar hombro a hombro con otras personas de la compañía (recoger basura en los parques de atracciones es parte de la descripción del cargo de Michael Eisner, presidente de Disney).

Pero, por muy sofisticada que sea la tecnología, las mejores prácticas están en últimas en manos de las personas detrás de las maquinas -los gerentes que manejan los

problemas de los clientes en abstracto y los representantes de primera línea que lo hacen frente a frente. La esencia de este subproceso esta en reunir esos dos grupos y darles la oportunidad de cooperar.

Por último, este subproceso suele depender del desarrollo de una base de datos ínter funcional que permita identificar las instancias en las cuales no se brinda servicio adecuado a los clientes. Una buena base de datos debe registrar esas fallas, categorizarlas y generar análisis para saber cuando y como se presentan.

3.4.1.2.3. Capacitar a los empleados para mejorar las expectativas de los clientes frente a los productos y servicios.

Sin duda, un paso en la dirección correcta es que la base de datos que una compañía desarrolle para registrar las quejas de los clientes como la de **Fedex** (ver 3.3.3.1.), también pueda analizar y dirigir las consultas a las personas más aptas para resolverlas. Para llegar a ser una organización verdaderamente poseedora de la mejor práctica en servicio al cliente, la organización debe, ante todo, capacitar a sus empleados. Les debe enseñar no solamente como utilizar de manera óptima la base de datos sino a comprender en detalle la experiencia de sus clientes con los productos y servicios.

Las compañías poseedoras de las mejores prácticas como **The Walt Disney Company** (ver 3.3.3.7.), inician su capacitación desde el proceso de reclutamiento. Buscan personas con gran motivación para servir a los clientes, buenas habilidades de comunicación y que respondan con entusiasmo a los valores esenciales de la compañía.

Esas empresas ofrecen capacitación permanente a través de institutos propios, montados al estilo de colegios y universidades, con un currículo a base de cursos y seminarios. Otras compañías recurren al enfoque de equipo o a los mentores para capacitar a los empleados, tanto novatos como veteranos. En la base de este subproceso esta el principio de que la satisfacción aumenta y la lealtad se afianza cuando los clientes reciben información y servicios de valor agregado. Las compañías poseedoras de las mejores prácticas han aprendido que es mucho menos costoso arreglar los problemas y conservar clientes leales que salir a buscar clientes nuevos. Así, capturar de manera sistemática las consultas, solicitudes y quejas es un paso esencial para alcanzar la excelencia en servicio al cliente.

Un último paso para mejorar la experiencia del cliente es hacerle saber que su queja ha sido escuchada y el problema resuelto. Quizás no se necesite más que una estampilla de primera clase y una carta personal, una llamada telefónica o un mensaje de correo electrónico para explicar lo que ha hecho la empresa para solucionar el problema. Por otra parte, una compañía como **USAA** (ver 3.3.3.5.) puede destinar muchas semanas y dinero para resolver el problema dentro de los parámetros de exigencia del cliente.

3.4.2. Identificar las mejores prácticas operativas y habilitadores

3.4.2.1. Selección

El desarrollo de colecciones de calidad acorde con las necesidades de los usuarios que apoyen el proyecto educativo, el modelo pedagógico y los currículos, y en el desarrollo de fuentes especializadas de información, con valor agregado, que puedan

convertirse, de manera rentable, en productos y servicios, requiere adaptar la información a los intereses y necesidades de cada una de las actividades que forman parte de la vida universitaria. Para lograrlo se utilizarán la capacidad humana y los avances tecnológicos, en la conformación de colecciones.

En el análisis de las mejores prácticas de las empresas seleccionadas para este estudio se identifican las siguientes, con el fin de estudiar su implementación en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar:

- *Comprender que el mercado es mucho más que el cliente.* En su sentido más amplio, el ambiente del mercado abarca la cadena de abastecimiento de la organización, sus socios en el comercio y también los clientes intermediarios y los usuarios finales. Las tendencias de compra de los consumidores y los sucesos impredecibles puede tener un efecto dramático sobre la producción y las relaciones de la organización con sus clientes.
- *Crear sistemáticamente una imagen de la cadena de valor de la organización, desde los proveedores hasta los usuarios finales.* Este diagrama, expuesto en lugares visibles, sirve para que todos los empleados vean donde encajan dentro del entorno del mercado y en donde se ubican también otras partes interesadas con quienes ellos tratan (clientes, proveedores, etc.).
- *Encuestar a los clientes con frecuencia, de manera sistemática, directa y personal.* Las encuestas se deben estudiar y sus resultados se deben compartir con todas las personas de la organización que necesiten saber lo que los clientes

tienen que decir. Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender.

Siempre debe existir una persona responsable de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

- *Modificar los productos o servicios conforme a lo que soliciten los clientes o explicarles la razón por la cual no se pueden hacer los cambios.* Promover la versión nueva y pedirles a los clientes que califiquen su nivel de satisfacción.

- *Segmentar a los clientes a fin de satisfacer sus exigencias de manera más directa y rentable.* Establecer criterios para agrupar a los clientes (por edad, ingresos, historial crediticio, compras, factores demográficos, etc.) y después ofrecer productos y servicios hechos a la medida de esos segmentos.

3.4.2.2. Atención al cliente

La atención al cliente es el arte de servir al cliente. El objetivo de la atención al cliente se centra en comprender y suplir las necesidades de los clientes, sean los que sean. La atención al cliente no consiste ni en una sonrisa forzada ni en un conjunto de respuestas preestablecidas a una serie de quejas típicas. La atención al cliente es una manera de hacer las cosas, que surgen a partir de la sincera preocupación por el cliente, implicando a cada uno de los empleados de la empresa, desde el director hasta el conserje. No es sólo una manera de hacer negocios, es un modo de vida, es cuestión de cultura, comprendida por todos los empleados.

Independientemente de la naturaleza de una organización, los principios básicos de la atención al cliente son siempre los mismos. La aplicación de esos principios básicos dará la ventaja competitiva. La biblioteca debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un alto nivel de calidad del servicio.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar o hacer uso de un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los usuarios. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información no sólo tenga una idea de un producto o servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Los siguientes elementos tomados de las empresas con las mejores prácticas, garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

- *Establecer "puntos de contacto" primarios entre los empleados y los clientes* para crear en estos la sensación de que alguien se ocupa personalmente de

satisfacer sus necesidades con presteza. Además, la información puede servir de base para modificar los procesos de toda la biblioteca.

- *Desarrollar cooperación inter funcional capacitando a los empleados para que comprendan y mejoren la experiencia total del cliente y dándoles la responsabilidad por la satisfacción de los clientes.* La capacitación puede lograrse mejorando las líneas de comunicación entre las directivas de la biblioteca y los empleados de primera línea.

- *Crear una base de datos para identificar las fallas de servicio al cliente y corregirlas,* recordando que el principio de que los clientes son los únicos que saben que es lo que les disgusta y lo que no comprenden.

- *Elevar las expectativas de los clientes con respecto a los productos y servicios,* la compañía poseedora de la mejor práctica personaliza su servicio al cliente en cada uno de los puntos de contacto, brindándoles un tratamiento de alta calidad a cada paso del camino.

- *Analizar los ciclos de servicio*: Consiste en determinar dos elementos fundamentales. 1. Las tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención etc.) Un ejemplo es las épocas de matrículas, exámenes, vacaciones, etc. 2. Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios.

- *Garantizar que cada empleado tenga a mano toda la información necesaria* para procesar con rapidez y eficiencia las consultas de los clientes. Para contar con esa información quizás sea necesario desarrollar bases de datos complejas. También se pueden reunir los datos generados por las encuestas de los clientes y distribuir la información al personal indicado cuando se necesite.

- *Ofrecer capacitación permanente a los empleados* tanto novatos como veteranos.

- *Motivar y recompensar:* La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen dos factores fundamentales: 1. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado. 2. Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención al cliente.

3.5. Cuarte Fase – Adaptación y mejoramiento

3.5.1. Formular la estrategia de implementación

La fase final de benchmarking se enfoca en adaptar las mejores prácticas a la cultura de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar. En el punto anterior se identificaron las mejores prácticas tanto en Selección como en Atención al usuario. De estas prácticas, la directiva de la Biblioteca debe seleccionar las que desee implementar para mejorar la satisfacción de sus usuarios. Cada una requiere de realizar un plan y la implementación exitosa dependerá del apoyo de las directivas y las personas que tienen que ver con el proceso, así como, de un plan estratégico organizado con metas de mejoramiento realistas y que se puedan lograr.

Frecuentemente las implementaciones de mejoramiento se inician sin una planeación suficiente. El éxito está comprometido debido a que el plan no se ha acoplado efectivamente a la organización.

En la figura 18 se presenta en un diagrama de flujo la estrategia para la implementación de los mejoramientos, basada en el ciclo de mejoramiento continuo llamado ciclo de Deming o Shewhart: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), tal como se explicó al principio de este capítulo (ver 2.1).

Una vez que el plan de acción preliminar para el proceso de cambio ha sido determinado, se debe lograr consenso por parte de todas las partes afectadas dentro de la organización. Esto le permitirá medir y monitorear cuidadosamente el progreso.

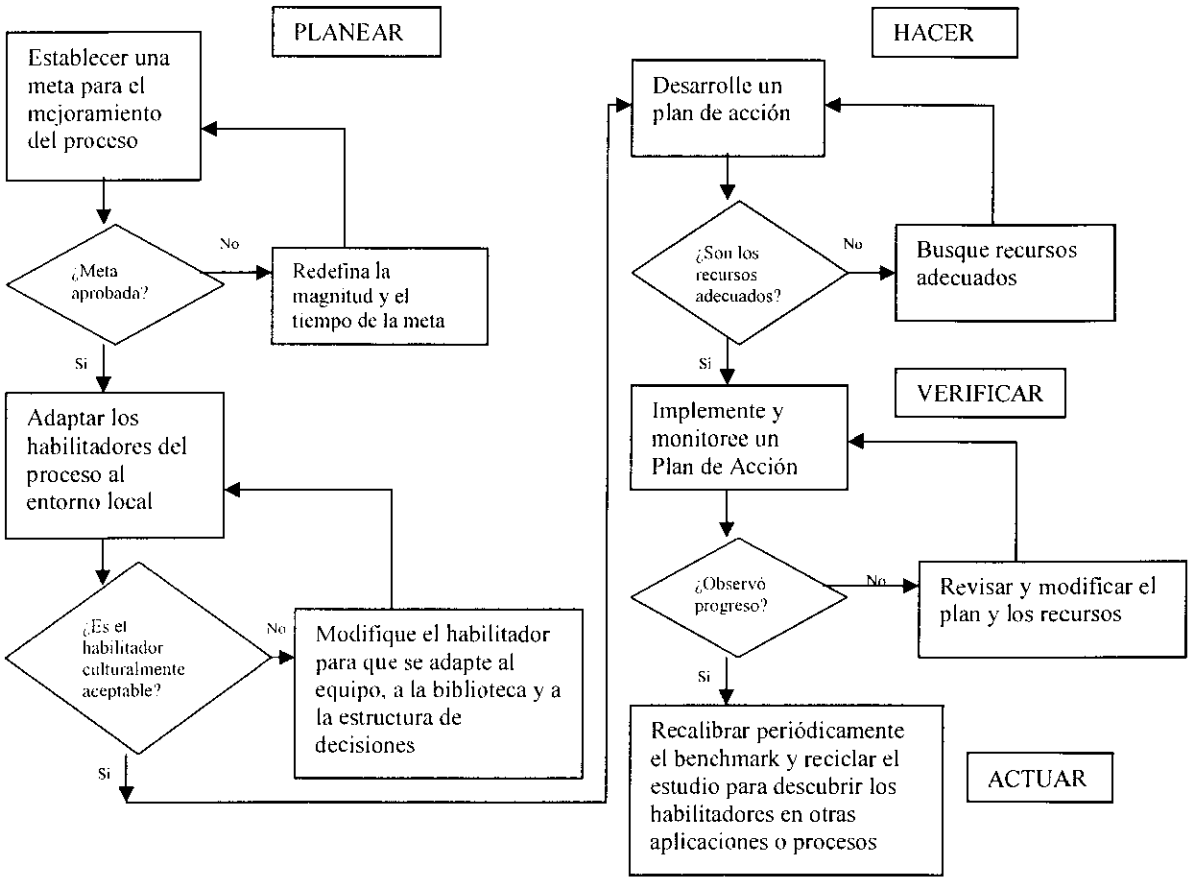


Figura 18. Diagrama de vías de implementación.

Un cambio exitoso de implementación requiere un entendimiento total de la práctica a implementar, la comunicación a todas las partes involucradas y la educación de aquellos directamente afectados.

El informe final es el reporte más importante para el estudio de benchmarking. La aceptación de sus recomendaciones, al igual que los recursos comprometidos, frecuentemente está directamente relacionada con el estado del informe. Un buen método para hacer un doble chequeo del informe es garantizar que se han tratado las preguntas más importantes:

- ¿Qué implementar?
- ¿Por qué esta práctica?
- ¿A quién deberá incluir?
- ¿Cómo implementarlo?
- ¿Cuándo implementarlo?

4. CONCLUSIONES

- Los beneficios de la aplicación del benchmarking se aprecian en que:
  - Permite conocer mejor los procesos de la biblioteca y los requerimientos de los usuarios.
  - Establecen niveles de expectativas de éxito al demostrar lo que otras compañías han logrado.
  - Proveen una fuente de ideas para mejorar los procesos.
  - Ofrecen enfoques para aplicar mejoras de procesos.
  - Proporcionan niveles de desarrollo de los líderes de la industria y competidores para mejorar el cambio.
  - Suministran modelos de conducta para cambios culturales.
  - Sirven como datos para los procesos de planeación estratégica tanto técnica como comerciales.
- Las mejores prácticas no son propiedad de una sola compañía o industria sino que tiene aplicación universal en todas las compañías, grandes y pequeñas, de todas las industrias. La búsqueda de las mejores prácticas, no es otra cosa que mirar lo que sucede afuera. Sin embargo, para hacerlo, es necesario tener un marco empresarial común.
- No existe una práctica única que le sirva a todo el mundo en una determinada situación. El término *mejores* es contextual. Significa "mejores para *cada quien*" - en el contexto particular de la biblioteca, de su cultura, su forma de utilizar la tecnología, y sus estrategias competitivas.

- Las bibliotecas existen en razón de sus usuarios. Todos los procesos giran en torno a la satisfacción de sus necesidades de formación e información, en concordancia con su misión como institución académica y cultural. El aspecto fundamental del cambio de las bibliotecas está enfocado a la nueva tendencia de centrarse más en el usuario que en la colección.
- Aplicar el benchmarking de procesos en la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar permitió conocer mejor los usuarios y sus requerimientos, los procesos que tienen mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes y especialmente permitió conocer y aprender de las empresas exitosas sus mejores prácticas en los subprocesos seleccionados como son: conocer los mercados y los clientes, lo cual es muy importante para seleccionar el material de acuerdo con las necesidades de los clientes y, brindar un mejor servicio en todas las secciones de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar.
- Las actividades con los equipos de trabajo de la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, utilizando la herramienta de calidad como es la lluvia de ideas, permitió involucrar al personal que trabaja directamente en los mismos procesos. También, ayudó a descubrir importantes vínculos entre los grupos de trabajo, otras personas y procesos dentro de la Biblioteca.

5. RECOMENDACIONES

- La biblioteca para ser competitiva deberá *ajustarse a los nuevos tiempos,* adquiriendo recursos basados en los requerimientos de los usuarios, ofreciendo servicios ágiles, novedosos y personalizados; con todos sus procesos gestionando en forma integral y girando en torno a la satisfacción de sus necesidades de formación e información, en concordancia con su misión como institución académica y cultural educativa.

- La biblioteca debe *buscar constantemente una mejor manera de hacer las cosas* para mejorar sus productos y servicios y sus relaciones con los proveedores y los clientes.

- *Desarrollar relaciones serias, positivas y permanentes con las principales partes interesadas en lo que la biblioteca hace y la forma como lo hace.* - La interacción de las relaciones con los clientes, los proveedores, los empleados y la sociedad en general, es un acto de equilibrio delicado que debe evaluarse y mejorarse continuamente.

- *Adoptar la actitud firme de mirar a la biblioteca desde la perspectiva de los procesos* -.La perspectiva del proceso cruza todas las fronteras funcionales, lo cual significa que, las directivas pueden ver a la biblioteca como un todo, sin los impedimentos de las divisiones, los cargos y los productos particulares. Les permite hacer un mapa de cada proceso, examinar cada uno de los pasos e identificar con precisión los aspectos en los cuales pueden mejorar.

- Se recomienda a la biblioteca *ofrecer servicio personalizado* en cada punto de contacto. Los usuarios quieren estar seguros de que si necesitan ayuda saben donde encontrar a los especialistas.

- *Continuar en la búsqueda de las mejores prácticas* que ayuden a la biblioteca a ser más competitivas en sus tratos con los clientes, especialmente si comprenden que, en esencia, la definición más simple de un negocio es "una relación entre personas y la realización de unos procesos". El termino *personas* se refiere a seres humanos con deseo de tener éxito, *relación* se refiere a relaciones con las partes interesadas (cliente, empleado, proveedor, universidad, sociedad) y *procesos* se refiere a los pasos necesarios para alcanzar un resultado esperado.

- *Medir el éxito de la biblioteca a través de la satisfacción de los clientes* y que esa satisfacción descanse principalmente en el grado de participación de los clientes en la totalidad de la experiencia de posesión, la cual comienza, antes de que alguien haga uso de un servicio o producto.

- *Contar con una comunicación clara con un "lenguaje" de proceso.* Para hablar ese lenguaje, la biblioteca debe concentrarse no en funciones específicas: seleccionar, adquirir, catalogar, clasificar, desarrollar servicios, etc., sino en reconocer que cada uno de los procesos principales de servicio al cliente analizados en este estudio es el producto de un esfuerzo perfectamente concertado de todas las personas de la biblioteca para hacer lo que haga falta con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, desde que comienza hasta que termina su experiencia en la biblioteca. Para ese esfuerzo es necesaria la comunicación.

- Para transformar con ideas creativas el éxito de otra empresa en el propio, es preciso *comprender todos los aspectos del mercado al cual se desea llegar*, incluidos todos los participantes desde la producción hasta la comercialización. En efecto, todas las compañías poseedoras de las mejores prácticas maximizan sus relaciones con cada una de las partes interesadas de su negocio creando y ejecutando esos procesos de talla mundial.

- Aunque este estudio se enfocó en los procesos del cliente - especialmente la forma como una compañía poseedora de las mejores prácticas comprende las necesidades de esos clientes, adquiere clientes nuevos y desarrolla lealtad - la relación con el cliente es solamente un eslabón dentro de la amplia red de procesos y prácticas de una biblioteca. Por esta razón, se recomienda *continuar el estudio con los otros procesos de la biblioteca.*

- *Verificar constantemente que el acervo bibliográfico cubra el mínimo requerido* para que la biblioteca responda a las nuevas y cambiantes necesidades de información de la comunidad, ya que los planes y programas académicos pueden sufrir modificaciones y actualizaciones.

- Se recomienda que *los jefes de sección obtengan una sólida formación en las técnicas de atención al cliente y se ocupen en la formación de sus subordinados en estos aspectos.* Las actividades de formación deben ser continuas y todos los empleados de la biblioteca deben participar.

- *Motivar, valorar y apoyar a los trabajadores que ejerzan la función de atención al cliente.* Ninguna empresa con éxito puede ocuparse de los clientes externos si descuida los internos. El reconocimiento y las recompensas son dos poderosos motivos para intentar alcanzar la excelencia en el trabajo. Algunos estudios han demostrado que estos dos factores son aun más importantes a la hora de lograr la satisfacción laboral que el sueldo y los beneficios. Cuando se reconoce públicamente el trabajo hecho por los empleados, se le reconoce el valor que tiene para la empresa y se demuestra que su esfuerzo no ha pasado desapercibido. Las personas tienden a mantenerse en aquellos puestos que le producen una satisfacción personal.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALMANZA MORALES, José Luis. El proceso de selección y adquisición de material bibliográfico / José Luis Almanza Morales.-- [en línea] -- México : Universidad Autónoma de México. -- Disponible en Internet: http://www.dgbiblio. unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volVI1/seleccion.html. -- [Consulta: 2 de diciembre de 2005].

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. Benchmarking: aplicando habilidades de Benchmarking en su organización. -- Houston : APQC, 1996. -- 243 p.

ARÉVALO, Julio Alonso. Benchmarking : una herramienta para gestionar la excelencia en las Bibliotecas y los servicios de información / Julio Alonso Arévalo y Sonia Martín Cerro,.-- [en línea]. -- Disponible en Internet: http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm. -- [Consulta: 2 de octubre de 2004].

_____. La gestión de las bibliotecas universitarias : indicadores para evaluación / J. A. Arévalo, C. J. Echeverría, y C., S. Martín,.-- [en línea] -- Disponible en Internet: http://web.usal.es/alar/Bibweb Indicadores. PDF. -- [Consulta: 2 de noviembre de 2004].

BERRY, Leonard L. Un buen servicio ya no basta : cuatro principios del servicio excepcional al cliente / Leonard L. Berry. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2002. -- 365 p.

CAMP, Robert. Camp. Benchmarking: The search for Industry Best Practice / Robert Camp. -- Milkwaukee, Wis.; APQC, 1989. -- 299 p.

CAMPOS FALCINI, Vicente. Gerenciamento pelas diretrizes : Hoshin Kanri / Vicente Falcón Campos. -- Belo Horizonte : FCO, 1996. -- 331 p.

CASTILLO SÁNCHEZ, Octavio. Estructura y organización general del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá – SIBIUP / Octavio Castillo Sánchez. -- 2003. -- 19 p.

_____. Estudio de auto evaluación / Octavio Castillo Sánchez. -- 2005. -- 11 p.

_____. Normas y políticas para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá / Octavio Castillo Sánchez. -- 1995. -- 11 p.

CORPORACIÓN CALIDAD. Mejores prácticas. -- [en línea]. -- 2001. -- Disponible en Internet: http://www.ccalidad.org/mejorespracticas.pdf. -- [Consulta: 3 de agosto de 2005].

DE LA MANO GONZALEZ, Marta. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias / Marta de la Mano González. -- p.175-197. -- En: Rev. Esp. Doc. Cien. -- Vol.21, no.2 (1998).

DE LA RICA, Enrique. Benchmarking como herramienta competitiva. -- [en línea] Disponible en Internet: http://www.eseune.edu/protegido/BECHMRK.htm. -- [Consulta: 2 de julio de 2005].

DELGADO T., N. A. Evaluación de la eficiencia en Bibliotecas / N. A. Delgado T. y H. A. Sosa S. -- En: Inv. Bibliotecología (México).--Vol.12, no.24 (Jun. de1998.).

ELÍAS, Joan. Clientes contentos de verdad : claves para comprender a clientes y usuarios / Joan Elías. -- Barcelona : Gestión 2000, 2000. -- 154 p.

FENNIGAN, Jeromme P. Guía de benchmarking empresarial / Jeromme P. Fennigan. – México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. -- 234 p.

GALLOWAY, Dianne. Mejora continua de procesos : cómo rediseñar los procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas / Dianne Galloway. -- Barcelona : Gestión 2000, 2002. -- 164 p.

GARROD, Penny. Benchmarking development needs in the LIS sector / Penny Garrod and Margaret Kinnell. -- p. 111-118. -- En: Journal of Information Science. -- Vol. 23, no.2. (1997).

GOHLKE, Annette. Benchmark for strategic performance improvement / Annette Gohlke. -- p.22-24. -- En: Information Outlook (Washington). -- Vol.1, no.8 (Ago. de 1997).

GÓMEZ HERNÁNDEZ, J.A. Gestión de Bibliotecas, calidad y evaluación / J. A. Gómez Hernández. -- Murcia : DM, 2002. -- 75 p.

Guía metodológica del Benchmarking. -- Madrid : Instituto Nacional de la Seguridad Nacional, 2000. -- 16 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación / Roberto Hernández Sampieri ...[et al]. -- 3ed. -- México : McGraw Hill, 2003. -- 707 p.

HIEBELER, Robert. Las mejores prácticas : Arthur Andersen identifica soluciones enfocadas en el cliente para disparar los resultados de la empresa / Robert Hiebeler, Thomas B. Nelly y Charles Ketteman. -- Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1998. -- 262 p.

HOFFMAN, Douglas K. Fundamentos de marketing de servicios : conceptos, estrategias y casos / Douglas K. Hoffman, John E. G. Bateson. -- 2a. ed. -- México, D.F. : Thomson, 2002. -- 569 p.

HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente / Jacques Horovitz, Juan Ramón Martínez. -- Madrid : Prentice-Hall, 2000. -- 146 p.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. Norma ISO 11620; 1998 : Información y documentación - Indicadores de desempeño para bibliotecas / Instituto Politécnico Nacional. -- México. -- 15 p.

JÁUREGUI G., Alejandro. Control interno de los procesos de servicio al cliente / Alejandro Jáuregui G. -- [en línea].-- Disponible en Internet: http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/control serviciocliente.htm. -- [Consulta: 27 de diciembre de 2005].

JURÁN, J. M. Jurán y el liderazgo para la calidad / J. M. Jurán. -- Madrid : Díaz de Santos, 1990. -- 345 p.

_____. Jurán y la planificación para la calidad / J. M. Jurán. -- Madrid : Días de Santos, 1990. -- 2 T.

LAEVEN, Hubert. A project to benchmark university libraries in the Netherlands / Hubert Laeven, Anja Smit. -- p. 291. -- En: Library Management (Bradford). -- Vol.24, no.6/7 (2003).

LARSON, William W. Mejorar la atención al cliente / William W. Larson, Ma. Amparo Sánchez Hoyos. -- Madrid : Prentice-Hall, 2002. -- 163 p.

LANCASTER, F. W. Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios / F. W. Lancaster. -- México: UNAM, 1983. -- 447 p.

LEO, Favret. Benchmarking, annual library plans and best value : the implications for public libraries / Favret Leo. -- p. 340. -- En: Library Management (Bradford). -- Vol. 21, no.7 (2000).

LOESSNER, G Arno. Estimating local financial support for public libraries : A tool to facilitate benchmarking of best practices among counties in the United States / G Arno Loessner. -- p.24-29 -- En: Public Productivity & Management Review (San Francisco). -- Vol.23, no.1 (Sep. de 1999).

MAURICE, B. Line Interlibrary Loan and Document Delivery Benchmarking Study / B. Maurice. -- p. 212-213. – En: Interlending & Document Supply (Bradford). -- Vol. 30, no. 4 (2002)

MCCANN, Ron. El placer de servir con calidad : cómo triunfar en la nueva economía / Ron McCann, Joe Vitale, Gabriela Ramírez Alomo. -- México, D.F. : Pax México, 1991. -- 110 p.

PEÓN P., J. L. Principio para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación / J. L. Peón P. -- Madrid : La Muralla, 1994. -- 48 p.

PHIPPS, Shelley. Beyond measuring service quality : Learning from the voices of the customers, the staff, the processes, and the organization / Shelley Phipps. -- p. 635-662. – En: Library Trends (Urbana) -- Vol. 49, no.4 (2001).

ROBBINS, Kathryn. Benchmarking reference desk service in academic health science libraries : A preliminary survey / Kathryn Robbins, and Kathleen Daniels. -- p. 348-353. -- En: College & Research Libraries (Chicago) -- Vol.62, no.4 (Jul. de 2001).

SENN, James A. Análisis y diseño de sistemas de información / James A Senn. -- México: McGraw Hill, 1988. -- 643 p.

SOCIEDAD LATINOAMERICANA PARA CALIDAD. Herramientas de calidad / Sociedad Latinoamericana para Calidad. -- [en línea]. -- Disponible en Internet: http://www.calidad.org. -- [Consulta: 3 de agosto de 2005].

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking / Michael J. Spendolini. -- Barcelona : Norma, 1996. -- 248 p.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Panamá. Manual de procedimientos / SIBIUP. -- 1995. -- 11 p.

VÁZQUEZ, Juan Soria. La satisfacción de los usuarios en la recuperación de información en la base de datos SERIUNAM, en la biblioteca central de la Universidad Nacional Autónoma de México / Juan Soria Vázquez. -- México : UNAM, 1998. -- 16p.

WATSON, Gregory H. Benchmarking estratégico : aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a las mejores del mundo / Gregory H. Watson. -- Buenos Aires : Javier Vergara Editor, 1995. -- 274 p.

7. ANEXOS

ANEXO 1.

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA UTILIZADA

GLOSARIO

Actividad: Una serie de transacciones que traducen aportes en resultados utilizando los recursos de respuesta del requisito de negocio; las secuencias de actividades en combinaciones lógicas forman los procesos.

Alianza estratégica: Unión estratégica o relación entre organizaciones con intereses comunes; asociación para mejorar los intereses de los participantes.

Alta Dirección: Comprende los ejecutivos, directores o líderes, que constituyen el nivel más alto de una empresa, los cuales comparten la responsabilidad principal por el desempeño o por los resultados de la organización.

Análisis competitivo: Analiza la magnitud y el motivo principal para que exista una brecha entre las medidas de desempeño organizacional propias y las medidas de desempeño de las organizaciones en competencia.

Análisis del cliente: La evaluación de las condiciones del cliente y las tendencias en relación con un producto o servicio en particular de la organización las herramientas incluyen grupos de enfoque de clientes, pruebas de campo, evaluación de la satisfacción del cliente, sistemas de retroalimentación por parte de los consumidores y el uso de diferentes tipos de cuestionarios e instrumentos para encuestas.

Benchmark: Es una medición de un logro "del mejor de su clase"; es una referencia o medida estándar para compararse; este nivel de desempeño es reconocido como la norma de excelencia para un proceso de negocios especifico.

Benchmarking: Es un proceso de evaluación sistemático y continuo; es un proceso de

comparar continuamente y evaluar los procesos de una organización de negocios con los lideres en cualquier parte del mundo para lograr información que ayudará a la organización a tomar acciones para mejorar su desempeño.

Benchmarking de proceso: Medición de desempeño y funcionalidad de procesos discretos contra organizaciones que son excelentes en dichos procesos.

Benchmarking estratégico: Un proceso de negocio sistemático para evaluar alternativas, implementar estrategias y mejorar el desempeño, entendiendo y adaptando estrategias de éxito de socios externos quienes participan en una alianza estratégica permanente.

Benchmarking genérico: Es el proceso de Benchmarking que compara una función de una empresa en particular o proceso en dos o mas compañías independientes de su industria.

Benchmarking global: Es la extensión del Benchmarking estratégico a escala mundial.

Benchmarking interno: Proceso de Benchmarking realizado dentro de una organización comparando unidades similares o procesos de negocios.

Brecha de Benchmarking: Es la diferencia en desempeño entre el benchmark para una actividad en particular y otras compañías en la comparación de la evaluación de la ventaja del liderazgo de la organización de Benchmarking con respecto a otras organizaciones.

Calidad: Cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas del cliente, tanto si se habían expresado como s no. Idoneidad para su uso.

Calidad total: Filosofía administrativa enfocada al cliente y al manejo de estrategias que buscan un mejoramiento continuo en los procesos utilizando herramientas analíticas y trabajo en equipo que incluye la participación de todos los empleados.

Características: Atributos únicos de un producto o servicio en particular.

Causa raizal: La razón de causa fundamental de una observación en particular.

Clase mundial: Desempeño sobresaliente en un proceso e independientemente de la industria, función 0 ubicación

Cliente: La persona o personas que utilizan su output- el siguiente de la fila. Tanto si sus clientes son internos como externos, utilizan su output como un input para su(s) proceso(s) de trabajo.

Cliente externo: Usuario del producto o servicio global de una organización que no es un miembro de la misma.

Cliente interno: Usuario del producto o servicio global de una organización que es un miembro de la misma.

Código de conducta: Un acuerdo de comportamiento que describe el protocolo de comportamientos; el grupo de acuerdos que exigen la etiqueta correcta y los procedimientos que se deben utilizar en una actividad común.

Competencias básicas: Describen las capacidades estratégicas de negocios que brinda a una compañía una ventaja en el nicho de mercado.

Competitivo: Medida de desempeño organizacional comparada con las organizaciones competidoras de acuerdo con el Benchmarking.

Cuestionario; Una serie de preguntas para obtener información personal 0 estadística útil sobre un proceso.

Desempeño: Medición del desempeño de un producto de una compañía que hace un Benchmarking contra productos de otra compañía.

Diagramas de afinidad: sirven a la colección y ordenación de ideas. Mediante un "lluvia de ideas" se coleccionan las ideas en cartas y se ordenarán posteriormente según su

pertenencia temática. Dentro de un proceso de resolución de problemas es posible enfocarse mejor a determinados aspectos.

Diagrama de bloques. Un formato alternativo a un diagrama de flujo lineal. Tienen varias columnas que representan las tareas de diversas personas o departamentos. Una vez completado, representa como el output va pasando por las distintas funciones.

Diagrama de flujo (Flow Chart): Es una representación gráfica de los pasos en un proceso. Es un instrumento muy útil para representar secuencias de pasos complejos. Su objetivo es determinar el funcionamiento real de un proceso para producir un resultado, este puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pez: Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y subcausas que producen un efecto determinado. Es una herramienta muy útil para desarrollar un análisis estructurado o discusión sobre un problema o tema concreto.

Diagrama de procesos: La representación gráfica de un proceso, que ilustra la secuencia o sucesión de tareas; utilizando una versión modificada de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo estándar.

Diagramación o representación de procesos mediante diagrama: La actividad de crear un diagrama de flujo detallado de un proceso de trabajo que ilustra de un modo secuencial sus insumos, tareas y actividades.

Diamante de decisión: Una figura en forma de diamante en un diagrama de flujo que plantea una pregunta y que indica una ruta alternativa o bien un punto de inspección.

Eficacia: Indicadores y resultados que miden el grado en que los requisitos de los clientes están siendo atendidos por los procesos.

Eficiencia: Indicadores y resultados que miden el nivel de recursos empleados en un proceso para atender los requisitos de los clientes.

Encuesta: Preguntar a las personas con el fin de recopilar datos para los fines de analizar algunos grupos o muestras de una población.

Enfoque: Se refiere a la concepción y las directrices que orientan a la organización y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada tema o factor que se va a evaluar. Se evalúa que sea adecuado para atender el propósito del ítem en función de la realidad de la organización, que sea productivo, innovador y conocido.

Estrategia: Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino a seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (metas) con relación a otros competidores en determinado mercado.

Etiqueta: Conducta o procedimiento que se requiere cumplir en la vida social y de trabajo.

Facilitador del proyecto: Persona que se enfoca en el proceso de Benchmarking y que hace el proceso mas fácil para el equipo.

Factores críticos de éxito: Características, condiciones o variables que tienen un impacto directo en la satisfacción de un cliente con relación a un proceso específico del negocio.Son medidas cuantitativas para efectividad, economía, y eficiencia aquellas pocas áreas donde el desempeño satisfactorio es esencial con el fin de que un negocio alcance el éxito. Es el grupo de actividades que deben ser realizadas en forma correcta si se va a lograr una visión.

Funcional: Proceso de Benchmarking que compara el proceso en particular de una organización de Benchmarking con dos o mas compañías.

Fundamentos: Es una descripción de un acontecimiento importante en desarrollo.

Grupo de interés común: Es una red de personas que comparten un interés mutuo en un tema especifico y han acordado compartir sus propias experiencias.

Habilitadores: Son prácticas, procesos o métodos que facilitan la implementación de una mejor práctica y permiten satisfacer un factor critico de éxito. Los habilitadores ayudan a explicar el por que del desempeño indicado por un benchmark.

Implementación: Tareas especificas que convertirán una estrategia en una realidad.

Indicadores: Se refiere a la información numérica que cuantifica (mide) las dimensiones de entrada, salida y desempeño de procesos, productos y servicios de la organización como un todo. Estas variables permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.

Ingeniería revertida: Es una comparación de las características del producto, la funcionalidad y el desempeño con productos similares de la competencia.

Innovación: Mejoramiento, creación organizada de cambios positivos, introducir una novedad en algo

Input véase: Insumo

Insumo (input): Los materiales, equipamiento. Información, recursos humanos, recursos financieros, o condiciones medio ambientales requeridos para llevar a cabo el proceso.

Investigación secundaria: La practica de investigar para obtener información sobre un tema en particular a través de fuentes indirectas.

Límites del proceso: El primero y último paso del proceso. Pregúntese "¿qué es lo primero que yo / nosotros hago / hacemos para iniciar este proceso? ¿Qué es lo último que hago / hacemos?". El último paso puede ser la entrega del output al cliente.

LLuvia de ideas o tormenta de ideas (brainstorming): Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Persigue buscar el máximo número de ideas relacionadas con un concepto. Se basa en el respeto de todas las ideas de los

participantes con la finalidad de estimular la participación y creatividad de todos los miembros del grupo.

El mejor de su clase: desempeño sobresaliente de un proceso dentro de una industria; las palabras utilizadas como sinónimos son la mejor práctica y el mejor de su clase.

Mejores prácticas: Desempeño superior dentro de una función en una industria independiente, liderazgo, gerencia, o métodos operativos o abordajes que llevan a un desempeño extraordinario; la mejor practica es un termino relativo y generalmente indica innovación o practicas interesantes de negocios que han sido identificadas como las que contribuyen a un mejor desempeño en las entidades lideres.

Meta: El valor objetivo numérico o el desempeño observado que indica la dirección estratégica de una organización.

Meta a corto plazo: Las metas que pueden ser alcanzadas dentro de un período de tiempo corto, generalmente en menos de un año.

Meta de liderazgo: Una meta cuyo logro colocara a una organización en posición de liderazgo entre organizaciones similares.

Meta de paridad: Es una meta que al ser alcanzada colocara a la organización en una posición igual que otras organizaciones similares.

Metas: EI valor objetivo numérico o el desempeño observado que indica la dirección estratégica de una organización.

Misión: Compromiso y deber de la empresa para con la sociedad. Razón de existencia de la empresa. Línea común que une los programas y las actividades de una entidad.

Modelo: Es una descripción, representación o analogía utilizada para ayudar a visualizar algo que no se puede entender directamente.

Objetivo: EI grupo de resultados a lograrse que desplegarán la visión para convertirla en

realidad. Es una meta que se debe lograr.

Output Véase: Producto o servicio

Participantes en el proceso: Las personas que efectivamente llevan a cabo el proceso- a diferencia de aquella persona que es responsable del proceso, como el propietario / responsable del proceso. Por ejemplo, si utiliza personal subcontratado para producir el producto y no es usted mismo el que realiza el trabajo, el personal subcontratado es el participante en el proceso y usted es el propietario / responsable del mismo.

Planeación Estratégica: Un camino para lograr una ventaja competitiva logrando metas que definen los objetivos del negocio para los factores críticos de éxito.

Principios: Norma, precepto o regla de conducta. Verdad o idea que sirve de fundamento a otras o a un razonamiento.

Proceso: Una serie de actividades relacionadas las cuales convierten los aportes en resultados; los procesos consumen recursos y requieren de normas para poder tener un desempeño que pueda repetirse; los procesos responden a sistemas de control los cuales tienen un efecto directo sobre la calidad, tasa y costo del desempeño.

Proceso básico de negocio: Aquellos procesos que influyen en la percepción del cliente con relación a su negocio.

Proceso continuo: Es un mejoramiento continuo de los procesos del negocio en términos de calidad, mejoramiento de costa 0 tiempo de ciclo.

Proceso macro. Proceso global extenso que generalmente suele cruzar fronteras funcionales (por ejemplo, el proceso de comunicación o el proceso de contabilidad). Para llevar a cabo el proceso es preciso que intervengan varios miembros de la organización.

Procesos micro. Un proceso más reducido compuesto por una serie de pasos y actividades más detalladas. Puede ser llevado a cabo por una sola persona.

Proceso paralelo: Un proceso ejecutado por otra persona (o cosa) y que ocurre simultáneamente (al mismo tiempo) al proceso primario. Puede formar o no parte del proceso primario.

Proceso primario: Los pasos o actividades básicos que producirán el output, los esenciales.

Producto o servicio (output): Es el creado en el desarrollo del proceso, el cual se entrega al cliente.

Propietario del proceso: Es la persona responsable del proceso y de su output. Es la figura clave en la toma de decisiones y capaz de asignar los recursos de la organización a los participantes en el proceso. Es la persona que habla en nombre del proceso en la organización.

Protocolo: Grupo de convenciones que rigen las acciones de las personas, organizaciones o naciones según se estipula en un contrato escrito un código que requiere cumplimiento de las personas para tener una etiqueta adecuada.

Proveedores: Las personas, funciones u organizaciones, que abastecen el proceso con sus insumos.

Punto de inspección: Una decisión de tipo superado / no superado, basada en normas objetivas, para comprobar un output producido en el proceso. Se representa mediante un diamante de decisión con dos o más rutas saliendo del mismo.

Reingeniería: Rediseño radical de procesos de negocios, estructuras organizacionales, sistemas administrativos y valores de una organización para lograr adelantos en el desempeño de negocios.

Requerimiento: Lo que su cliente desea, quiere y espera obtener de su output. Generalmente los clientes expresan sus requerimientos en relación con características o

cuestiones de tiempo, cantidad, adecuación para su uso, facilidad de utilización y percepciones de valor.

Resultados: Se refiere a los logros y efectos obtenidos de la aplicación de los enfoques. Se evalúan los niveles de desempeño en los procesos, en función de la realidad de la organización, su comparación con las mejores prácticas, las tendencias a través de los años y la relación de causalidad con respecto al enfoque y a la implementación.

Rutas alternativas. Una ruta a lo largo de un diagrama de flujo, comprendida por una o más tareas opcionales, distinta a la ruta principal; va precedida de un diamante de decisión.

Stakeholders: son todos aquellos que no son proveedores, ni clientes, ni responsables del proceso, pero sin embargo tienen algún interés en el mismo y pueden perder o ganar en función de los resultados del proceso. Como por ejemplo: los directores de otros departamentos e inclusos algunas entidades públicas.

Socio: Una relación entre dos partes quienes son asociadas o colegas que incluye una estrecha colaboración e implica derechos conjuntos y responsabilidades.

Subproceso: Los pasos más detallados de los que se compone cada uno de los pasos de un proceso: el siguiente nivel de detalle. Tiene las mismas características que un proceso primario, como los diamantes de decisión, procesos paralelos o los puntos de inspección.

Tarea que incorpora valor añadido: Una tarea que contribuye a la satisfacción del cliente. Un cliente se daría cuenta si la tarea fuese eliminada.

Valor: Característica agregada al producto o servicio.

Valores de la Organización: Principios básicos establecidos por los actuales líderes de la organización y que deben validar las acciones de la empresa en busca de la realización de su visión. Las normas, principios o estándares sociales aceptados o mantenidos por el individuo, clase, sociedad, etc.

Visión: Situación prevista para el futuro de la organización, el sueño (meta) de la alta dirección, cómo ve las situaciones de supervivencia de su empresa después de la definición de los escenarios futuros del mercado y de la competencia.

ANEXOS 2

HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Lluvia de Ideas

- ☑ Definir
- ☑ Medir
- ☑ Analizar
- ☑ Mejorar
- ☑ Controlar

- ☑ Creatividad
- ☑ Reunión de Datos
- ☑ Análisis de Datos
- ☑ Toma de decisión
- ☑ Planeación
- ☑ Trabajo en Equipo

¿Qué es?

La Lluvia de Ideas (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de "lluvia de ideas" que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente."

¿Cuándo se utiliza?

Se deberá utilizar la Lluvia de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos
- Generar un numero extenso de ideas
- Involucrar a todos en el proceso
- Identificar oportunidades para mejorar

¿Cómo se utiliza?

Para utilizar la técnica de Lluvia de Ideas:

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

NO ESTRUCTURADO (Flujo libre)

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un rotafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

ESTRUCTURADO (En círculo)

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

SILENCIOSA (lluvia de ideas escritas)

Es similar a la Lluvia de Ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continua por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Consejos para la Construcción/ Interpretación:

- Hacer una lista de las ideas que pueden ser criticadas, editadas por duplicación, y clasificadas de la más importante a la menos importante.
- Soluciones creativas para problemas basados en las contribuciones hechas por todos los miembros del equipo.

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

Relación con otras herramientas:

La Lluvia de Ideas generalmente se relaciona con:

- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Causa y Efecto
- Análisis del Campo de Fuerzas
- Diagrama de Interrelaciones
- Hoja de Verificación
- *Checklist* para la Reunión de Datos
- Multi-votación
- Técnica de Grupo Nominal

Información adicional con respecto a esta herramienta puede obtenerse consultando el siguiente material de referencia:

The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1994

Tool Navigator, Michalski, Walter J., 1997

Coach's Guide To The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1995

SPC Simplified for Services, Amsden, Davida M.; Butler, Howard E.; Amsden, Robert T.; 1991

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Diagrama de Flujo

- ☑ Definir
- ☑ Medir
- ☑ Analizar
- ☑ Mejorar
- ☑ Controlar

- ☑ Creatividad
- ☑ Reunión de Datos
- ☑ Análisis de Datos
- ☑ Toma de Decisión
- ☑ Planeación
- ☑ Trabajo en Equipo

¿Qué es?

Un Diagrama de Flujo es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. Los Diagramas de Flujo detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.

¿Cuándo se utiliza?

Cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo. Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo. Algunas aplicaciones comunes son:

Definición de proyectos:

- Identificar oportunidades de cambios en el proceso
- Desarrollar estimados de costos de mala calidad.

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

- Identificar organizaciones que deben estar representadas en el equipo.
- Desarrollar una base común de conocimiento para los nuevos miembros del equipo.
- Involucrar a trabajadores en los esfuerzos de resolución de problemas para reducir la resistencia futura al cambio.

Identificación de las causas principales:

- Desarrollar planes para reunir datos.
- Generar teorías sobre las causas principales.
- Discutir las formas de estratificar los datos para el análisis para identificar las causas principales.
- Examinar el tiempo requerido para las diferentes vías del proceso.

Diseño de Soluciones:

- Describir los cambios potenciales en el proceso y sus efectos potenciales.
- Identificar las organizaciones que serán afectadas por los cambios propuestos.

Aplicación de soluciones:

- Explicar a otros el proceso actual y la solución propuesta.
- Superar la resistencia al cambio demostrando cómo los cambios propuestos simplificarán el proceso.

Control (Retener las Ganancias):

- Revisar y establecer controles y monitorías al proceso.
- Auditar el proceso periódicamente para asegurar que se están siguiendo los nuevos procedimientos.
- Entrenar a nuevos empleados.

¿Cómo se utiliza?

La metodología para preparar un Diagrama de Flujo es:

1. PROPOSITO – Analizar cómo se pretende utilizar el Diagrama de Flujo. Exhibir esta hoja en el pared y consultarla en cualquier momento para verificar que su Diagrama de Flujo es apropiado para las aplicaciones que se pretenden.
2. DETERMINAR EL NIVEL DE DETALLE REQUERIDO.

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

3. DEFINIR LOS LÍMITES – Después de establecer los límites del proceso, enumerar los resultados y los clientes en el extremo derecho del diagrama.

4. UTILIZAR SÍMBOLOS APROPIADOS – Utilizando los símbolos apropiados para el Diagrama de Flujo, presentar las respuestas como los primeros pasos en el diagrama.

5. HACER PREGUNTAS – Para cada *input*, haga preguntas como:

   - ¿Quién recibe el *input*?
   - ¿Qué es lo primero que se hace con el *input*?

6. DOCUMENTAR – Documentar cada paso en la secuencia, empezando con el primer (o último) paso. Para cada paso, hacer preguntas como:

   - ¿Qué produce este paso?
   - ¿Quién recibe este resultado?
   - ¿Qué pasa después?
   - ¿Alguno de los pasos requiere de *inputs* que actualmente no se muestran?

7. COMPLETAR – Continuar la construcción del diagrama hasta que se conecte todos los resultados (*outputs*) definidos en el extremo derecho del diagrama. Si se encuentra un segmento del proceso que es extraño para todos en el el salón, se deberá tomar nota y continuar haciendo el diagrama.

8. REVISIÓN – Preguntar:

   - ¿Todos los flujos de información encajan en los *inputs* y *outputs* del proceso?
   - ¿El diagrama muestra la naturaleza serial y paralela de los pasos?
   - ¿El diagrama capta de forma exacta lo que realmente ocurrió – a diferencia de la forma cómo se piensa que las cosas deberían pasar o cómo fueron diseñadas originalmente?

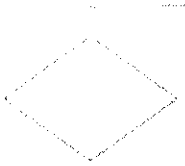
9. DETERMINAR OPORTUNIDADES.

NOTA: El Diagrama de Flujo final deberá actuar como un registro de cómo el proceso actual realmente opera. Indicar la fecha.

Aunque hay literalmente docenas de símbolos especializados utilizados para hacer Diagramas de Flujos, se utiliza con mas frecuencia los siguientes:

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

Un paso o tarea del proceso. Una descripción breve del paso se presenta dentro del símbolo.

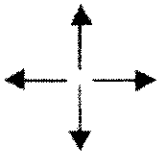


Punto de verificación o de decisión. Este diamante indica un punto de la rama en el proceso. La descripción está escrita dentro del símbolo, generalmente en la forma de una pregunta. La respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse desde el símbolo de decisión. Cada camino está identificado para que corresponda a una respuesta.

Cola o punto de espera.

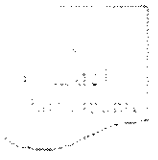
Punto de Almacenamiento.

Sub-proceso.



Las "Líneas de flujo" son utilizadas para representar el progreso de los pasos en la secuencia. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

Otros dos símbolos que no son utilizados tan comúnmente y que pueden ser útiles son:



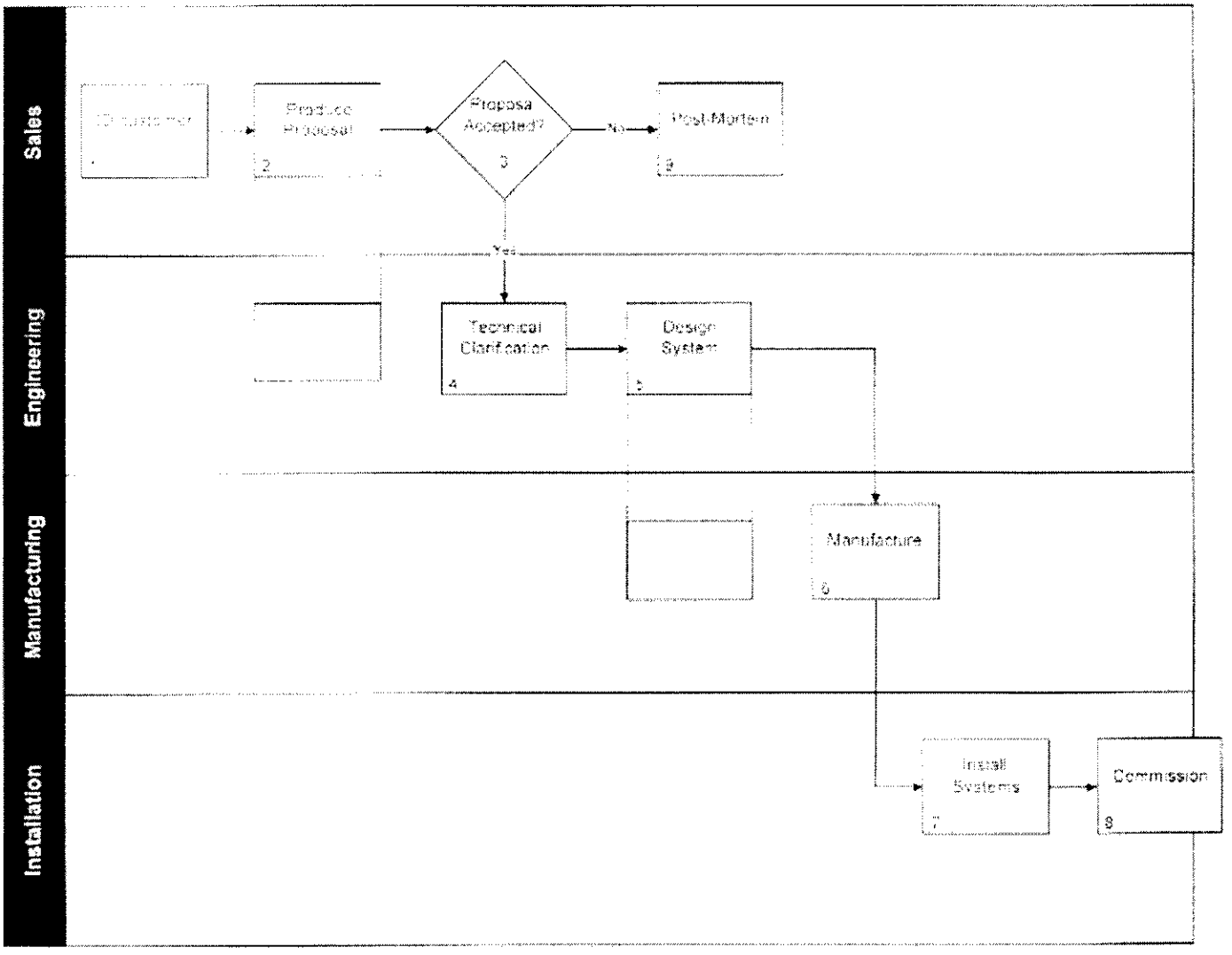
El "símbolo del documento" representa la información escrita pertinente al proceso.

El "símbolo de la base de datos" representa información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.

*En estos dos, el título o la descripción aparece dentro del símbolo.

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

Ejemplo de Diagrama de Flujo



Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

Consejos para la Construcción/ Interpretación:

Si un Diagrama de Flujo se construye de forma apropiada y refleja el proceso de la forma que realmente opera, todos los miembros del equipo poseerán un conocimiento común, exacto del funcionamiento del proceso. Adicionalmente, el equipo no necesita invertir el tiempo y la energía en observar el proceso físicamente cada vez que se quiera identificar problemas para trabajar, discutir teorías sobre las causas principales, examinar el impacto de las soluciones propuestas o discutir las formas para mantener las mejoras.

Los Diagramas de Flujo pueden ayudar a un equipo en su tarea de diagnóstico para lograr mejoras. Uno de sus usos es el de ayudar a un equipo a generar teorías sobre las posibles causas principales de un problema. El Diagrama de Flujo se dibuja en una pared de la sala de reuniones. El equipo que investiga un problema redacta una descripción del problema en un pedazo pequeño de papel y lo pega en el Diagrama de Flujo en el punto en el proceso donde el problema se ha detectado. El equipo luego discute cada uno de los pasos en el proceso antes del punto donde el problema se ha detectado, y produce teorías sobre las cosas que podrían salir mal en el paso que causa el problema. El Diagrama de Flujo le ayuda al equipo a examinar cada paso del proceso de forma sistemática a medida que producen teorías sobre las posibles causas principales del problema.

Otro uso de un Diagrama de Flujo es el de ayudar a un equipo a identificar las formas apropiadas para separar los datos para su análisis. Por ejemplo, considérese el problema de analizar los tiempos de reparación. Una rápida revisión del Diagrama de Flujo puede sugerir un número de grupos posibles que pueden explicar el tiempo que se necesita para hacer una reparación.

Relación con otras Herramientas:

Los Diagramas de Flujo de Procesos generalmente se relacionan con:

- Mapa de Relaciones
- Mapa de Proceso Interfuncional (Cross-Functional)

Información adicional con respecto a esta herramienta puede obtenerse consultando el siguiente material de referencia:

Quality Improvement Tools, Juran Institute, 1989

The Team Handbook, Scholtes, Peter R. et al, 1988

Coach's Guide To The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1995

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

Preguntas utiles al crear su Diagrama de Flujo

¿**Qué** es lo primero que ocurre?

¿**Qué** es lo siguiente que ocurre?

¿**Qué** es lo último que ocurre?

¿**De dónde** viene el (Servicio, Material)?

¿**Cómo** el (Servicio, Material) llega al proceso?

¿**Quién** toma las decisiones (si se necesita)?

¿**Qué** pasa si la decisión es "Sí"?

¿**Qué** pasa si la decisión es "No"?

¿**Adónde** va el (Producto, Servicio) de esta operación?

¿**Qué** revisiones/ verificaciones se realizan en el producto en cada parte del proceso?

¿**Qué** pasa si la revisión/ verificación no cumple con los requisitos?

PRECAUCIÓN:
Se debe tener cuidado al hacer la pregunta "Por Qué":

- Podría poner a alguien a la defensiva
- Tratar de definir el estado "como es" ("as is") –y no el estado "debe ser" ("should be")

Preguntas que pueden generarse después de completar un Diagrama de Flujo

PROPÓSITO:

- ¿Qué se hace realmente?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- Qué otra cosa se podría o se debería hacer?

LUGAR:

- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?

SECUENCIA:

- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?

GENTE:

- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?

MÉTODO:

- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Diagrama de Afinidad

- ☑ Definir
- ☑ Medir
- ☑ Analizar
- ☐ Mejorar
- ☐ Controlar

- ☑ Creatividad
- ☑ Reunión de Datos
- ☑ Análisis de Datos
- ☐ Toma de Decision
- ☐ Planeación
- ☐ Trabajo en Equipo

¿Qué es?

Un Diagrama de Afinidad es una forma de organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. Esta diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentran en un estado de desorganización. El Diagrama de Afinidad ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave. El uso de un Diagrama de Afinidad es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. El Diagrama fue creado por Kawakita Jiro y también es conocido como el método KJ.

¿Cuándo se utiliza?

Se debe utilizar un Diagrama de Afinidad cuando:

- El problema es complejo o difícil de entender
- El problema parece estar desorganizado
- El problema requiere de la participación y soporte de todo el equipo/ grupo
- Se quiere determinar los temas claves de un gran número de ideas y problemas

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

¿Cómo se utiliza?

1. *Armar el equipo correcto*

   El líder del equipo o el facilitador asignado es normalmente responsable por dirigir al equipo a través de todos los pasos para hacer el Diagrama de Afinidad.

2. *Establecer el problema*

   El equipo o grupo deberá inicialmente determinar el problema a atender. Es de gran ayuda determinar el problema en la forma de una pregunta.

3. *Hacer Lluvia de ideas / Reunir Datos*

   Los datos pueden reunirse en una sección tradicional de Lluvia de Ideas además de los datos reunidos por observación directa, entrevistas y otro material de referencia.

4. *Transferir datos a notas Post It*

   Los datos reunidos son desglosados en frases independientes con un solo significado evidente y solo una frase registrada en un Post It.

5. *Reunir los Post Its en grupos similares*

   Los Post It deberán colocarse en una pared o rotafolio de tal manera que todos los Post It puedan verse fácilmente. Luego, en silencio, los miembros del equipo agrupan los Post It en grupos similares. Los Post It que sean similares se consideran de "afinidad mutua."

6. *Crear una tarjeta de título para cada agrupación*

   Los Post It deberán leerse y revisarse una vez más con el fin de verificar si han sido agrupados de forma apropiada. Asignar un nombre a cada grupo de Post It por medio de una discusión en grupo. Este título deberá transmitir el significado de los Post It en muy pocas palabras. Este proceso se repite hasta que todos los grupos tengan un nombre. Cualquier Post It individual que no parezca encajar en ningún grupo puede incluirse en un grupo de "Misceláneos."

7. *Dibujar el Diagrama de Afinidad terminado*

   Después que los grupos estén ordenados, se deben pegar los Post Its en una hoja de rotafolio. Las tarjetas de los títulos se deberán colocar en la parte superior del grupo.

8. *Discusión*

   El equipo o grupo deberá discutir la relación de los grupos y sus elementos correspondientes con el problema.

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved

Relación con otras herramientas:

Un Diagrama de Afinidad generalmente se relaciona con:

- Lluvia de Ideas
- Diagrama de interrelaciones
- Diagrama de Árbol
- Diagrama de Causa y Efecto

Información adicional con respecto a esta herramienta puede obtenerse consultando el siguiente material de referencia:

The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1994

The Memory Jogger Plus +, GOAL/QPC, 1996

Quality Improvement Pocket Guide, Juran Institute, 1993

Tool Navigator, Michalski, Walter J., 1997

Coach's Guide To The Memory Jogger II, GOAL/QPC, 1995

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved

Ejemplo de Diagrama de Afinidad

¿Qué se espera de una Oficina de Calidad Corporativa?

Copyright © 2000 by Sociedad Latinoamericana para la Calidad. All rights reserved.

ANEXO 3:

CÓDIGO DE CONDUCTA DEL BENCHMARKING

CÓDIGO DE CONDUCTA

Los individuos consienten por sí mismo y por sus compañías someterse a los siguientes principios para emprender los estudios de benchmarking con otras organizaciones.

1. Principio de la Legalidad

- Si hubiera algún problema potencial sobre la legalidad de una actividad, no se comprometa.

- Evite las discusiones o acciones que puedan conducir o implicar un interés en restringir el comercio, el mercado y/o la distribución de consumidores, la concertación de precios, los arreglos negociados, la manipulación de la oferta, o el soborno. No discuta los costes con los competidores si éstos fueran un factor para fijar los precios.

- Absténgase de adquirir secretos comerciales por cualquier medio que pueda ser considerado impropio, incluso a través de la inducción o el incumplimiento de cualquier obligación o compromiso de reserva. No divulgue ni utilice ningún secreto comercial que pueda haber sido obtenido a través de medios inadecuados o mediante la violación de un acuerdo para mantener el secreto o limitar su uso.

- No extienda las conclusiones de un estudio de benchmarking a otra compañía, como consultor o como cliente, sin antes haber obtenido autorización de los participantes en el primer estudio.

2. Principio de Intercambio

- Esté dispuesto a proporcionar el mismo tipo y nivel de información que solicita a su socio de benchmarking.

- Comuníquese con frecuencia y desde el comienzo de la relación a fin de esclarecer las expectativas, evitar los malentendidos, y establecer intereses mutuos en el intercambio.

- Sea honesto e íntegro.

3. Principio de Confidencialidad

- Considere el intercambio del benchmarking como confidencial para los individuos y organizaciones comprometidas. La información no debe ser transmitida fuera de las organizaciones asociadas sin el previo consentimiento del socio que comparte dicha información.

- La participación de una compañía en un estudio es confidencial y no debería ser comunicada al exterior sin su previa autorización.

4. Principio del Uso

- El uso de la información obtenida a través del estudio de benchmarking sólo tiene por objeto formular el mejoramiento de las operaciones o procesos dentro de las compañías participantes en el estudio.

5. Principio del Contacto de las Primeras Partes

- Inicie los contactos para el benchmarking, cada vez que sea posible, a través de un contacto designado por la compañía asociada.

- Respete la cultura empresarial de las compañías asociadas y trabaje dentro de las conductas mutuamente convenidas.

- Obtenga un acuerdo mutuo con el contacto de benchmarking designado al margen de la comunicación o responsabilidad hacia otras partes.

6. Principio del Contacto con las Terceras Partes

- Obtenga una autorización individual antes de proporcionar el nombre de su contacto en respuesta a una solicitud de terceros.

- Evite comunicar el nombre de un contacto en una reunión pública sin la autorización del mismo.

7. Principio de la Preparación

- Demuestre un compromiso con la eficiencia y la eficacia del benchmarking al completar un trabajo preparatorio previo al contacto inicial, y a continuación de un proceso de benchmarking.

- Aproveche la mayor parte del tiempo posible de su socio de benchmarking, preparándose bien para cada intercambio.

- Ayúdele a su socio de benchmarking a prepararse, proporcionándole un cuestionario o borrador de la entrevista y una agenda antes de la visita.

8. Principio del Cumplimiento

- Cumpla cada compromiso hecho con sus socios de benchmarking en una forma oportuna.

- Complete cada estudio de benchmarking para la satisfacción de todos los socios del benchmarking, como se acordó mutuamente.

9. Principio del Entendimiento y la Acción

- Comprenda cómo le gustaría ser tratado a su socio de benchmarking.

- Trate a sus socios de benchmarking de la manera con que cada uno de ellos espera ser tratado.

Comprenda cómo le agradaría a cada socio que se manejara y utilizara la información que le proporcionó, y hágalo de esa manera.