

# **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. ISO 9000: EL GESTOR DE ARCHIVOS COMO ELEMENTO CLAVE**

**ESTHER DE FELIPE ALCALDE  
MATILDE MORILLO NAVAS  
MERCEDES TOSTÓN OLALLA**

## **INTRODUCCIÓN**

Según estudios realizados, la situación laboral de los profesionales de la documentación (archiveros, bibliotecarios,...) ha ido empeorando en los últimos diez años. De forma paralela en el tiempo, la empresa se ha visto también necesitada de un cambio, requiriendo medios, herramientas, que le posibiliten adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias del mercado. La competitividad aumenta y se entiende ésta en términos de calidad (tanto de productos como de servicios). En este sentido, las normas ISO han venido a facilitar esta adaptación. Mediante el acogimiento de un modelo de *Sistema de Calidad*, la empresa se encuentra en condiciones de competir, pero para que un *Sistema de Calidad* sea eficiente es necesario que la documentación del sistema sea fácilmente identificada, localizada, controlada, distribuida y puesta al día. Todo ello requiere una buena gestión del archivo.

La razón que nos llevó a escoger este tema para la elaboración de este estudio fue la de justificar la necesidad tanto de un archivo en la empresa, como la de un gestor de documentación profesional ya que, hasta el momento, de las pocas empresas que disponen de un archivo, casi ninguno es gestionado por un técnico en la materia.

## 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades.

Hacia el siglo XII el artesano es dueño del negocio; fija los precios y fabrica controlando, con sus conocimientos profesionales, las características de lo que realiza.

En la medida en que el trabajo artesanal se masifica surgen en el siglo XIII los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales que establecen una serie de reglamentos y legislaciones que vienen a modernizar y a fijar una calidad a sus productos.

Este espíritu, altamente profesional, disminuye durante los siglos XVIII y XIX, debido a los continuos conflictos sociales y a la definitiva consolidación de la Revolución Industrial.

El motivo de esta disminución se debe a que la vida de los trabajadores ya no depende de forma directa e inmediata de la rentabilidad de los productos que elaboran.

En el siglo XIX, las fábricas se masifican y, para mejorar su rendimiento global, surge la necesidad de establecer una división del trabajo. El trabajador, la mayoría de las veces, ya no sabe cuál es el destino final del producto en el que está trabajando, y pierde el interés por el resultado final del mismo. Aparece la necesidad de que alguien posterior a él, en la cadena de fabricación, compruebe que lo que ha hecho cumple las "especificaciones" (transmitidas de forma oral) que ya empiezan a existir.

Es en el siglo XX cuando realmente se gesta el concepto de Calidad como lo entendemos hoy día. En la actualidad, la definición de Calidad como "satisfacción del cliente", sigue vigente tanto en la industria como en los servicios.

Como resumen, podemos esquematizar la evolución del concepto de la Gestión de Calidad, en el siguiente cuadro, que muestra como se ha ido expandiendo la filosofía de la Calidad incorporando los conceptos de las fases anteriores (ver figura 1).

Para W. Edwards Deming la Calidad es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado".

Genichi Taguchi considera la Calidad como "las pérdidas mínimas para la sociedad"<sup>1</sup>.

---

1. PRONTUARIO. Gestión de Calidad. Madrid. Grupo INI. 1992. p. 19-29.

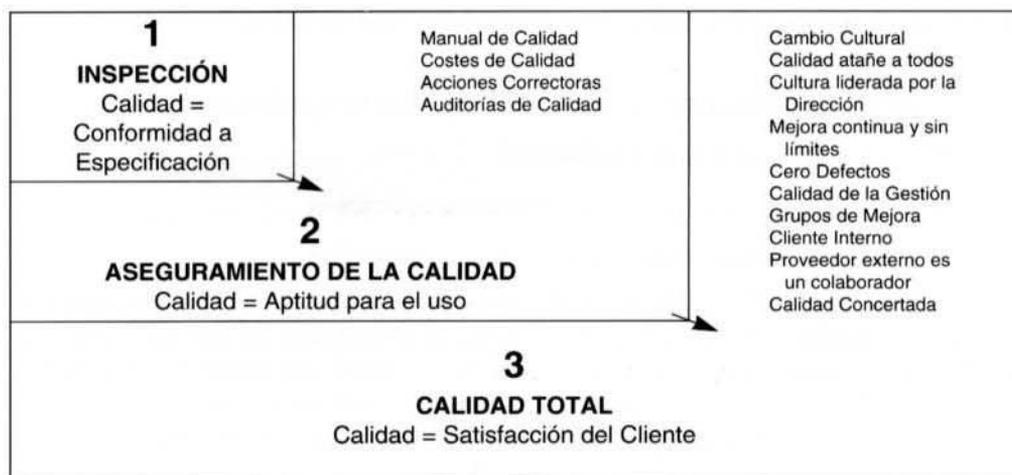


Figura 1

## 2. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Desde hace unos años la Calidad está muy en alza entre las empresas, éstas han comenzado a lanzar compromisos a cerca de la mejora de la Calidad, pero ha resultado ser un tema muy difícil y costoso de abordar, ya que en un primer momento no le han dado la importancia que deberían, a causa de que las iniciativas para mejorarla han sido pobremente planificadas, lo que ha llevado a una frustración en el progreso repercutiendo en todo lo relacionado con la empresa, no sólo en la dirección, sino también en los empleados. Hay que tener en cuenta que los programas de Calidad no son de fácil o rápida cumplimentación.

Se podría hablar hasta de una tercera Revolución Industrial, las ideas de la Gestión de Calidad Total no son nuevas y hay que tener en cuenta, como ya se ha señalado, que la Gestión de Calidad es un proceso largo y que se obtendrán beneficios gracias a considerables esfuerzos.

Si hacemos un poco de historia, las técnicas y métodos de la Gestión de la Calidad Total se encuentran en los trabajos pioneros de estadísticos a principios de este siglo. Fundamentalmente se trata del análisis de variabilidad de procesos, que se aplicaron a problemas de producción con el fin último de reducir errores o conseguir un producto final lo más próximo posible a lo preestablecido.

Una idea básica en este tipo de gestión es que la Calidad en los productos o servicios se obtiene cuando se establecen especificaciones estrictas a cumplir por el producto y se garantiza que los anteriores mencionados se van a producir con

esas especificaciones. Por tanto, para tener éxito una empresa debe ofrecer productos o servicios que:<sup>2</sup>

- a) satisfagan una necesidad, un uso o un propósito bien definidos;
- b) satisfagan expectativas de los clientes;
- c) cumplan con las normas y especificaciones aplicables;
- d) cumplan con los requisitos legales u otros establecidos;

e) resulten disponibles a precios competitivos y se obtengan a un coste que proporcione un beneficio<sup>3</sup>. Algo muy importante es el hallazgo de que los costes de producción no aumentan cuando se aumenta la calidad del producto, sino justamente lo contrario; si los errores y el despilfarro disminuyen, la producción se hace más transparente y eficiente y los costes de producción descienden<sup>4</sup>.

Otros de los aspectos relevantes de la Gestión de Calidad Total es que su aplicabilidad no se limita a la producción industrial, como lo prueba el creciente número de empresas de servicios que están aplicando las nuevas ideas con gran éxito<sup>5</sup>.

En un sistema de Gestión de Calidad es fundamental la interrelación que existe entre las necesidades y los intereses de la empresa, y entre las necesidades y las expectativas del cliente. En el primer caso se trata de una necesidad de carácter comercial de alcanzar y mantener la calidad deseada por un coste óptimo; para lograrlo es necesario el uso de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, de forma planificada y eficiente. En el segundo caso, es una necesidad de confiar en la capacidad de la empresa para entregar la Calidad deseada y conseguirla de forma continuada.

Las consideraciones sobre riesgos, costes y beneficios tienen una gran importancia, tanto para la empresa como para el cliente<sup>6</sup>.

En este sentido, la Calidad está estrechamente relacionada con la competitividad, de ahí que la Gestión de Calidad Total fortalece a quien la practica dejando atrás a quien no lo hace. Numerosos análisis vienen demostrando que las empre-

---

2. "CALIDAD total y competitividad: una introducción". En *ICE: Información Comercial Española*. Nº 724. Dic. 1993. p. 5-13.

3. *UNE 66-904-90: Norma Española: Gestión de Calidad de un Sistema de Calidad: reglas generales*. Madrid. AENOR. 1990. p. 8.

4. *CALIDAD*, *op. cit.*, p. 5-13.

5. Cf. *CALIDAD*, *op. cit.* (1993), p. 5-13.

6. *UNE*, *op. cit.*, (1990), p. 8-9.

sas que usan la Calidad acaban siendo más rentables y ganan cuota en el mercado<sup>7</sup>.

Un sistema de Calidad bien estructurado, es un valioso recurso de gestión para la optimización y control de ésta, en relación con el coste, el riesgo y el beneficio y además de conseguir una Calidad en el producto implica una mayor participación de los empleados a todos los niveles y una nueva dignificación de todas las tareas productivas.

La empresa, para cumplir sus objetivos, tiene que organizarse de tal forma que los factores técnicos, administrativos y humanos que afecten a la Calidad de sus productos y servicios estén correctamente controlados ¿pero, cómo ha de entenderse ese control? El control irá encaminado a la reducción, eliminación y, lo que es más importante, la prevención de las deficiencias de la Calidad.

Según Luis María Huete el control de Calidad debe ser entendido en otro sentido, cree que lo que realmente importa no es controlarla sino cómo hacerla, de lo que se trata es de integrar los fundamentos de Calidad en el diseño de productos y procesos. La idea es que los productos funcionen correctamente incluso en las peores condiciones, por lo tanto hay que elaborar productos que sean resistentes incluso estando expuestos a la variabilidad de su uso<sup>8</sup>.

Según Golomski:

1. La empresa refuerza su imagen de marca y su aceptación entre los consumidores mediante el mantenimiento de una Calidad en los productos y servicios constante a los ojos del cliente.

Con esto se consigue presentar al cliente un nivel de Calidad superior al que probablemente existe.

2. La empresa justifica su liderazgo de precios añadiendo un valor que impide la erosión de los mismos. Apoya el incremento de las ventas como parte de sus estrategias de inversión: los resultados obtenidos con la mejora de la Calidad de la productividad a ella asociada les permiten también beneficiarse de amplias estrategias de fijación de precios.

3. Se reducen los costes derivados de los defectos de Calidad:

- a. Evitando los defectos en lugar de corregirlos.
- b. Introduciendo rápidamente medidas correctoras.

---

7. CALIDAD, *op. cit.*, (1993), p. 5-13.

8. HUETE, Luis María. "Las medidas de la variabilidad de los procesos de producción". En *ICE: Información Comercial Española*. Nº 724. Dic. 1993. p. 35-40.

4. Se evalúan todas las fases de una operación para determinar si añaden valor o coste. Con esto se plantean preguntas del tipo:

- a. ¿Cuál es el coste de cada fase?
- b. ¿Qué se realiza en cada una de ellas?
- c. ¿Tiene sentido la fase, podrían refundirse varias?
- d. ¿De qué otra forma podría lograrse el mismo resultado?
- e. ¿Cuáles serían los costes de diversas opciones?

5. Se introducen mejoras continuas en la variación de procesos.

Las empresas a nivel mundial, que se ajustan a un Sistema de Calidad, intentan mejorarla continuamente modificando los productos y reduciendo la variabilidad de los procesos<sup>9</sup>.

### **3. CALIDAD TOTAL ¿LUJO O NECESIDAD EMPRESARIAL?**

En el área de Calidad se ha pasado de épocas en las que ésta era un componente de escasa importancia y cuya consideración se concretaba únicamente en aspectos técnicos-productivos del producto/servicio, hasta llegar a situar la Calidad entre los objetivos de primer orden de nuestras empresas. Hoy en día la Calidad es una necesidad.

Es el resultado de múltiples elementos inmersos en el proceso empresarial: recursos humanos, materiales y tecnológicos, sistemas de organización, procesos de gestión técnicos y administrativos; su no consideración dentro de los objetivos prioritarios puede producir a medio y largo plazo crecientes desventajas competitivas.

La integración de la Calidad Total dentro de la estrategia básica de todo negocio, queda plenamente justificada por las consecuencias que se derivan de su aplicación.

De entre las múltiples definiciones existentes sobre Calidad Total destaca que todas ellas coinciden en establecer como objetivo prioritario conseguir la plena satisfacción del cliente interno y externo de la empresa; entendiéndose como cliente interno al personal e instituciones vinculadas directa o indirectamente con la organización, y por externo a toda persona o institución inmersa en la demanda real o potencial de la organización.

Bajo la perspectiva de la satisfacción de las necesidades del cliente interno, la Calidad Total se centra, sobre todo en el logro de la necesaria participación, comunicación y motivación de todo el personal de la empresa.

---

9. GOLOMSKI, William A. J. "Características de las organizaciones de Calidad Mundial". En *ICE: Información Comercial Española*, Nº 724. Dic. 1993, p. 41-44.

Desde el punto de vista del cliente externo, es necesario las técnicas estadísticas, reclamaciones, sugerencias, incorporación física del cliente, incluida mayoristas, minoristas y distribuidores<sup>10</sup>.

#### **4. CINCO PASOS HACIA UNA CALIDAD DE PRIMERA**

Las empresas para lograr una efectiva implantación de un sistema de Gestión de Calidad Total deben superar cinco etapas.

1º Profunda sensibilidad en materia de Calidad.

Se trata de descubrir lo que la Calidad significa para los clientes de la empresa. Este conocimiento ayuda a que el personal tome conciencia de lo que significa la Calidad.

2º Puesta a disposición del personal de instrumentos que favorezcan la Calidad.

Hay muchísimas técnicas estadísticas de Calidad de fácil aprendizaje para empleados de cualquier nivel, cuya finalidad es analizar la presencia de defectos, fallos, productos imperfectos, reparaciones, etc.

Muchos consultores pueden ayudar a las empresas a descubrir qué herramientas pueden serles más útiles. No hay que detenerse mucho en este punto. Las compañías tienen también que valorar en mayor medida la importancia de las aptitudes que tiene que tener el personal a la hora de estimular el trabajo en equipo y la gestión participativa y evitar resultados desalentadores.

3º Abordar los grandes problemas de gestión.

El principal problema en las empresas suele ser que los trabajadores, una vez que han sido instruidos en materia de Calidad y vuelven a sus rutinas diarias, descubren que lo que aprendieron no se corresponde con la realidad de sus puestos de trabajo y, además, no son tratados por sus inmediatos superiores como debieran. La alta dirección debe reconocer que los programas de mejora de Calidad modifican las tareas de los gerentes y especialmente las de los mandos intermedios.

Éstos deben ser facilitadores, animadores y maestros y para triunfar en este proceso deben aceptar el concepto de gestión participativa. La alta dirección debe insistir en que los mandos intermedios aprendan a mejorar sus aptitudes de comunicación o mando de personal.

---

10. CRIADO GARCÍA-LEGAZ, Fernando. "Entorno Empresarial y Calidad Total: la satisfacción del cliente social". En ICE: *Información Comercial Española*. Nº 724. Dic. 1993. p. 61-73.

#### 4º Realineamiento de todos los sistemas de la compañía.

El objetivo de la Calidad debe reforzarse con recursos humanos (el modo en que las contribuciones del personal se miden y compensan), sistemas de información, gestión financiera y, por encima de cualquier otra cosa, planificación estratégica a largo plazo.

5º Hacer de la Calidad una fuerza impulsora, de la estrategia a largo plazo de la empresa.

Se trata de formular estrategias lo suficientemente flexibles como para que responda rápida y eficazmente cuando los clientes necesitan cambiar, y para ello se precisa estar en estrecho contacto con los clientes, no sólo a la hora de la planificación sino en todo momento<sup>11</sup>.

## 5. ISO 9000: UNA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

Las multinacionales y todas aquellas empresas que realizan sus negocios en los países de la Unión Europea, o bien, con estos países, necesitan establecer sistemas de mantenimiento y conservación de registros y procedimientos que cumplan con las series de estándares 9000 de la International Standards Organization, tendentes a la consecución del Aseguramiento de Calidad (QA)<sup>12</sup>. Se trata de implantar un sistema de Calidad o lograr la certificación de empresa mediante la aplicación de la norma ISO 9000.

Para ser competitivos, para poder subsistir, para tener empresas rentables, hay un solo camino: adoptar la normativa internacional e integrar en la empresa las normas ISO o sus equivalentes, organizar un sistema de Calidad, planificar una estrategia de mejora continua y ahorrar gastos mediante un método adecuado. Todo lo cual puede involucrarse dentro de la certificación de la empresa, lo que permite controlar la puesta en práctica y funcionamiento de todos los elementos nombrados<sup>13</sup>.

### 5.1. Historia ISO 9000

En el año 1987, la Organización Internacional de Normalización ISO, aprobó un conjunto de normas en las que se establecieron los diferentes modelos de ase-

---

11. BAIXAS, Javier. "Cinco pasos hacia una Calidad de primera". En *ABC Nuevo Trabajo*. Abr. 1995. p. 7.

12. STEPHENS, David O. "The Globaliation of Records Management Programs in Multinational Corporations". En *ARMA: Records Management Quaterly*, Nº 4, 1993.

13. SENLLE, Andrés y STOLL, Guillermo. *Calidad Total y Normalización: ISO 9000, las normas para la Calidad en la práctica*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 1994. p. 17.

guramiento de la Calidad. Las cuatro normas que son conocidas como Normas ISO de las Serie 9000 son las siguientes:

\* ISO 9001: Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados ha de ser asegurada por el suministrador durante varias fases que pueden incluir el diseño, la producción, la instalación y el servicio postventa.

\* ISO 9002: Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la producción y en la instalación. Aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados ha de ser asegurada por el suministrador durante la producción y la instalación.

\* ISO 9003: Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la inspección, aseguramiento y en los ensayos finales. Aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados ha de ser asegurada por el suministrador únicamente en la inspección y ensayos finales.

\* ISO 9004/EN 29004. Describe un conjunto básico de elementos con los que puede desarrollarse e implantarse un sistema de Calidad.

\* ISO 9004-2/EN 29004-2. Norma europea de junio de 1993, se refiere a la Gestión de la Calidad, específicamente dentro del sector servicios<sup>14</sup>.

Es importante destacar que estas normas, al igual que el resto de las elaboradas por ISO, tienen un carácter voluntario.

La existencia de estas cuatro normas no debe contemplarse como opciones distintas sino que son complementarias de los requisitos técnicos del producto o servicio que produce la empresa y son aplicables según las actividades que desarrolle la misma.

Estas normas también son conocidas como el Aseguramiento de la Calidad. Este concepto encierra el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre Calidad.

Otras características de estas normas es su universalidad.

La aparición de estas normas en los finales de los ochenta viene a coincidir con la internacionalización y globalización de los mercados, y el consiguiente endurecimiento de los mismos y la necesidad de incrementar la competitividad de productos y servicios; la cual encuentra en la Calidad el soporte básico para su

---

14. SENLLE, Andrés, *ibid.*, p. 17.

consecución y por ello el disponer de unas normas internacionales para ser utilizadas permitirá un lenguaje universal.

Las ISO 9000 han sido adoptadas por más de sesenta organizaciones de otros tantos países convirtiéndose posiblemente en el documento disponible en más lenguas distintas.

ESPAÑOLA	INTERNACIONAL	EUROPEA
UNE 66.900-89	EN 29000-87	ISO 9000-87
UNE 66.901-89	EN 29001-87	ISO 9001-87
UNE 66.902-89	EN 29002-87	ISO 9002-87
UNE 66.903-89	EN 29003-87	ISO 9003-87
UNE 66.904-90	EN 29004-87	ISO 9004-87 <sup>15</sup>

Estos estándares son identificados como ANSI/ASQC Q90-1987 a través de ANSI/ASQC Q94-1987 cuando se publicaron como American National Standards. En Canadá ISO 9004 se identifica como CS4 Q420-87<sup>16</sup>.

Aunque su aplicación es voluntaria, en una Resolución del Consejo de la CE del 21 de diciembre de 1989, se estable lo siguiente: "Deberá fomentarse en todos los Estados miembros de la Comunidad y en la propia Comunidad, la utilización generalizada de las Normas Europeas relativas al aseguramiento de la Calidad (EN 29000). De acuerdo a las reglas comunes de los distintos países europeos, se encuentran obligados a adoptarlas: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Noruega, Holanda, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza, pero son un total de 55 países, incluyendo a los EEUU y Canadá, los que las han adoptado como su propio estándar nacional<sup>17</sup>.

Esta política comunitaria venía ya siendo desarrollada por las autoridades nacionales a través de las diferentes acciones de fomento de la Calidad, como por ejemplo en el caso español. A través del Plan Nacional de Calidad Industrial, ha supuesto un significativo impulso para las entidades que conforman la infraestructura de la Calidad como factor estratégico para mejorar su competitividad.

15. NAZ PAJARES, Ramón. "Experiencia española en la aplicación de las Normas ISO de la Serie 9000". En *ICE: Información Comercial Española*. Nº 724. Dic. 1993. p. 127-130.

16. WEISE, Carl E. and STAMOOLIS, Peter G. "ISO 9000: an Opportunity for Records Management Professionals". En *ARMA: Records Management Quarterly*. Vol. 27. Nº 4. Oct. 1993. p. 3-11.

17. WEISE, Carl, *ibid.*, p.3.

La norma, como es conocido, es el documento básico que permite desarrollar la certificación, entendiendo ésta como la actividad que permite dar la conformidad de producto, servicios o sistemas con la correspondiente norma<sup>18</sup>.

## 5.2. El sistema de la calidad

Las normas ISO de la serie 9000 y las equivalentes Europeas EN detallan los elementos a tener en cuenta para implantar un Sistema de Calidad.

Es responsabilidad de los Administradores o directivos de cada compañía desarrollar, implantar y mantener un Sistema de Calidad documentado que cumpla los requisitos especificados en cada Manual de Calidad, y aquellos requisitos de los clientes que les sean aplicables. La dirección se asegurará de que el Sistema de la Calidad sea efectivo y adecuado<sup>19</sup>.

Para implantar el sistema será necesario que la dirección tome la decisión unánime y en firme. Esta decisión debe incluir, por un lado, la motivación y, por otro, el entrenamiento de todo el personal para asegurar que el proyecto sea exitoso<sup>20</sup>.

Pero el sistema no es un objetivo, el sistema supone un cómo hacer las cosas e implica un método de gestión. Hay que llevarlo a la práctica con eficacia, se debe diseñar ajustándose a las necesidades concretas y propias, siempre teniendo como referente que de lo que se trata es de disminuir gastos, por este motivo es inviable crear todo un proceso burocrático lento, costoso y poco flexible entorno a él.

Según la ISO 8.402/UNE 66-001-88, encargada de normalizar el vocabulario de la Calidad, se entiende por Sistema de la Calidad: "conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la Calidad".

Según la norma ISO 9001, hay que destacar que los requisitos del Sistema de la Calidad especificados en dicha norma internacional y en las normas ISO 9002 y 9003 son complementarios (no alternativos) a los requisitos técnicos especificados (para el producto). Especifican los requerimientos que determinan qué elementos deben componer los Sistemas de Calidad. Estas normas son genéricas e independientes de cualquier industria específica o sector económico. El diseño e implantación de un Sistema de Calidad depende de las diversas necesidades de una organización, sus objetivos particulares, los productos y servicios suministrados y los procesos y prácticas específicas utilizadas.

18. NAZ PAJARES, Ramón, *op. cit.*, p. 127-130.

19. MANUAL de Calidad de ERICSSON, S.A. Dirección de Calidad (EME/DQ), p.18.

20. SENLLE, Andrés, *op. cit.*, p.18.

El Sistema de la Calidad deberá funcionar de tal forma que genere la confianza necesaria en que el sistema es eficaz y bien entendido por todos, los productos y servicios satisfacen realmente las expectativas del cliente y debe hacer especial énfasis en prevenir problemas.

El Sistema de la Calidad ha de ajustarse a una serie de principios<sup>21</sup>:

1. El bucle de la calidad,
2. La estructura del sistema de la Calidad,
3. Documentación del sistema de la calidad,
4. Auditoría del sistema de la Calidad.

## 1. EL BUCLE DE LA CALIDAD

El Sistema de la Calidad se aplica a todas aquellas actividades relativas a la calidad de un producto o de un servicio, y existe una influencia mutua entre todas ellas. Afecta a todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y expectativas del cliente. Estas fases y actividades incluyen:

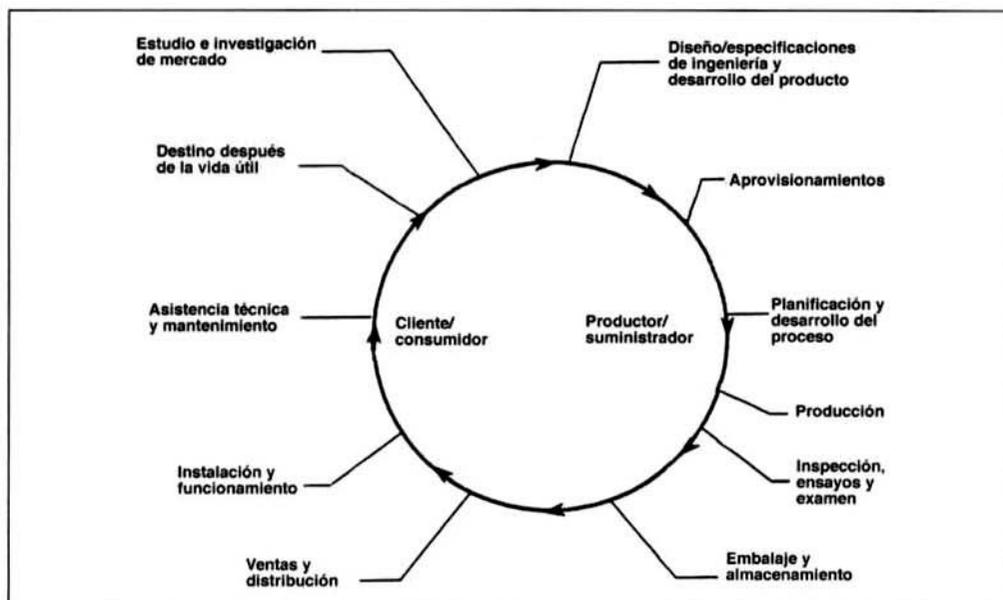
- \* estudio e investigación de mercado
- \* diseño/especificaciones de ingeniería y desarrollo del producto
- \* aprovisionamientos
- \* planificación y desarrollo del proceso
- \* producción
- \* inspección, ensayo y examen
- \* embalaje y almacenamiento
- \* venta y distribución
- \* instalación y funcionamiento
- \* asistencia técnica y mantenimiento
- \* destino después de la vida útil.

## 2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

La iniciación, el desarrollo, la implantación y actualización del Sistema de la Calidad será responsabilidad última de la dirección, así como también el establecer la política de la Calidad.

---

21. Cf. *UNE, op. cit.*, p.11-16.



Representación esquemática del Bucle de la Calidad.

Las actividades que contribuyen a la Calidad, ya mencionadas anteriormente (tanto las que lo hacen de forma directa como indirecta), se tendrán que identificar y expresar por escrito.

También se tendrá que establecer de forma clara la estructura organizativa ligada al Sistema de Gestión de la Calidad, dentro de la gestión global de la empresa. De igual modo se tendrán que definir las líneas jerárquicas y de comunicación. Pero además la dirección tendrá que proveer los recursos adecuados y suficientes que son esenciales para la implantación de políticas de la Calidad (medios humanos, técnicas y destrezas especializadas, equipos para el diseño y el desarrollo, para la producción, para la inspección, ensayo y examen, así como los soportes lógicos de los instrumentos y de los ordenadores).

La dirección determinará el nivel de competencia, experiencia y adiestramiento que son necesarios para asegurar la capacidad del personal; también identificará los factores de la calidad que afectan a su posición en el mercado y los objetivos que se refieren a los nuevos productos, procesos o servicios y asignará los recursos de la empresa de una forma adecuada y planificada, y los programas que establezcan para estos recursos y técnicas, tendrán que ser compatibles con los objetivos generales de la empresa.

El Sistema de la Calidad tendrá que organizarse de tal forma que se ejerza un control continuo y conveniente sobre todas aquellas actividades que afecten a la Calidad. El Sistema de Gestión de Calidad tiene que hacer especial énfasis en las

acciones encaminadas a prevenir fallos, sin que esto impida que se tenga la suficiente capacidad como para hacer frente a los fallos encontrados y corregirlos.

### **¿Cómo se implantarán los objetivos y la política de Calidad de la empresa?**

En primer lugar se desarrollarán y se pondrán por escrito todos los procedimientos operativos que coordinen las diferentes actividades de un Sistema de Calidad eficaz y en segundo lugar éstos se mantendrán actualizados. Estos procedimientos van a establecer tanto los objetivos como las actuaciones de las distintas actividades.

Los procedimientos escritos tienen que reunir una serie de características, como su redacción, que será sencilla, comprensible y sin ambigüedades; se indicarán los métodos y criterios que deben seguir.

### **3. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD**

Este apartado del Sistema de la Calidad queda recogido en el punto 5.3 de la ISO 9004.

Según la norma todos los elementos, requisitos y medios que adopte la empresa para su Sistema de Gestión de la Calidad se realizarán por escrito, de manera ordenada y sistemática en forma de políticas y procedimientos<sup>22</sup>.

Según la norma ISO 9001 el suministrador tiene que realizar procedimientos documentados, cumpliendo los requisitos que la misma norma exige, éstos serán coherentes con la propia política de Calidad que se ha definido. Igualmente tiene que hacer lo necesario para que se implante eficazmente tanto el Sistema de Calidad como los procedimientos documentados (pueden referirse a instrucciones de trabajo que definen cómo se realiza una actividad). Para el Aseguramiento del Sistema de la Calidad, el alcance y el detalle de los procedimientos que forman parte del Sistema de la Calidad tendrán en cuenta la complejidad del trabajo, los métodos que se usan, los conocimientos, la formación y el adiestramiento necesarios para el personal implicado en la ejecución de la actividad<sup>23</sup>.

---

22. UNE, *op. cit.*, p.14.

23. UNE-EN-ISO 9001: Norma española: *Sistemas de Calidad: modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa (ISO 9001: 1994)* (versión oficial EN-ISO 9001:1994). Madrid. AENOR. 1994. p.8.

La redacción de la documentación (manuales de procedimientos, documentos y circuitos), se llevará a cabo por grupos de trabajo creados a tal efecto, una vez se elige la norma por la que se va a regir la empresa<sup>24</sup>.

La documentación deberá asegurar que la política de la Calidad y los procedimientos establecidos (programas, planes, manuales, registros, etc...) son entendidos por todos los interesados. El Sistema de Gestión de la Calidad deberá incluir los medios y las disposiciones adecuadas para identificar, distribuir, archivar y conservar todos los documentos y registros de la Calidad. Pero también, se deberá procurar que se limite la documentación a lo necesario para la aplicación<sup>25</sup>.

El documento principal usado para establecer e implantar un Sistema de Calidad, es el denominado Manual de Calidad. Su objetivo es ofrecer una descripción adecuada del Sistema de Gestión de la Calidad que sirva como referencia permanente durante la implantación y la aplicación de dicho sistema. La Norma ISO 10013 establece las recomendaciones para la elaboración de Manuales de Calidad<sup>26</sup>.

Es el documento básico dentro del Sistema elegido, aunque se redacta con la finalidad básica de uso interno, es también posible y conveniente que se ponga a disposición de los clientes para que lo evalúen, esto podría hacerse, bien porque conviniese contractualmente, o, bien porque así fuese necesario<sup>27</sup>.

De aquí el sentido de elaborar de forma independiente un "Manual de procedimientos" en el que se recojan las instrucciones de trabajo que definen cómo se realiza una actividad, aunque el Manual de la Calidad aludirá a los procedimientos generales. El Manual de procedimientos no debe ser facilitado a clientes y proveedores, porque los procedimientos son documentos internos de trabajo.

Son dos las razones a considerar para definir el Manual de la Calidad como documento básico. Una de ellas es porque es el primero que se solicita a la hora a la hora de evaluar el Sistema de la Calidad y la segunda porque contiene, de forma coherente y sin entrar en profundidades, la metodología de la Calidad de la empresa. En definitiva, porque facilita la labor de evaluación y control por la Dirección de la empresa o por los auditores externos que hubiesen de valorar la estructura y los componentes de la Calidad en ella.

---

24. SENLLE, Andrés, op. cit., p.40.

25. UNE, op. cit., p.14.

26. UNE. op. cit., p.14.

27. SENLLE, Andrés, op.cit, p.63.

Para Andrés Senlle, el Manual de la Calidad es un documento vivo que nace, se modifica y es sustituido, parcial o totalmente, según las adaptaciones que le demanden las nuevas exigencias de la Calidad<sup>28</sup>.

En las grandes empresas se puede optar por un Manual de la Calidad para toda la empresa, Manuales de Calidad a nivel de división, línea de producto/servicio, o bien Manuales de Calidad específicos (por ejemplo diseño/proyecto, compras, instrucciones de trabajo, etc...)<sup>29</sup>

El Manual se estructurará en torno a los requerimientos descritos en el ordenamiento indicado en la norma ISO 9000, aunque el Sistema elegido no abarque todos los aspectos que ésta recoge.

#### **\* Labores encaminadas a elaborar el Manual de la Calidad:**

1. Recogida de datos extraídos de las distintas actividades de la Organización. La finalidad es la de conocer el estado de la empresa (sobre todo en lo que se refiere a la Calidad).

2. Los datos recopilados se clasifican, se evalúan y se hacen acuerdos o Proyectos de Mejora. (Análisis de los datos).

3. Se consultan las normas a las que debe ajustarse su redacción, y se procede a ello<sup>30</sup>.

#### **\* ¿Quién debe ser el encargado de redactar el Manual de la Calidad?**

En principio, parece ser que la elaboración del Manual es responsabilidad de la persona que ostenta, por delegación de la Alta Dirección, el cargo de responsable de la Calidad, aunque la ejecución propiamente dicha, puede ser tarea de aquellas personas o grupos más cualificados o representativos para dicha labor, coordinados por aquélla y contando siempre con su aprobación final<sup>31</sup>.

#### **\* Requisitos del Manual de la Calidad**

a) El Responsable último del Manual de la Calidad es la empresa, representada por su comité de Dirección. Sólo será válido el Manual de la Calidad cuando consta en él su aprobación expresa.

---

28. SENLLE, Andrés, op. cit., p.4.

29. UNE, op. cit., p.14.

30. SENLLE, Andrés, op. cit., p.64.

31. SENLLE, Andrés, op. cit., p.64.

b) Indicará las personas responsables de llevar a cabo el programa de la Calidad y de mantener actualizado el Manual.

c) Sólo se extenderá a los requisitos que aseguran el cumplimiento de la política de la Calidad establecida.

d) Para definir claramente el área de aplicabilidad del Manual de la Calidad, se incluye una relación detallada de los centros de trabajo, y de los bienes y servicios que están bajo el régimen del Manual.

e) El Manual de la Calidad debe estar redactado con la claridad, la concreción y la amplitud suficientes para no dar lugar a equívocos. Debe detallar los métodos y criterios a seguir.

f) Seguirá, en la medida de lo posible, la terminología seguida en las normas UNE.

g) La necesidad de continuas referencias al Manual de la Calidad, hace conveniente la numeración de capítulos y apartados de los mismos, así como de los párrafos que se desarrollan.

h) Para llevar un riguroso control de la distribución del Manual y de sus revisiones, debe contener un índice de distribución y de revisiones donde se indican las diversas modificaciones realizadas a éste, los responsables de autorizarlas y los destinatarios de las diferentes secciones del Manual. Por eso es recomendable que esté realizado en la modalidad de hojas intercambiables<sup>32</sup>.

### **\* El contenido del Manual de la Calidad**

Debe estructurarse por secciones, de tal manera que cada una represente un actividad de la empresa hacia la Calidad. Las secciones más representativas son:

1. Generalidades
2. Organización
3. Revisión del Contrato
4. Control del proyecto
5. Control de la Documentación
6. Control de las Compras
7. Productos suministrados por el Cliente
8. Identificación y trazabilidad
9. Control de Procesos

---

32. PRONTUARIO, op. cit., p.531.

10. Inspección y ensayos
11. Verificación de los equipos e inspección
12. Estados de inspección
13. Control de productos no conformes
14. Acciones correctoras
15. Manipulación, almacenamiento, embalado y entrega
16. Registros sobre la Calidad
17. Auditorías internas
18. Formación y adiestramiento
19. Mantenimiento de producto
20. Técnicas estadísticas

De todas formas la estructura del Manual podrá ser diferente, siempre y cuando se ajusten o se especifiquen y se reflejen los requisitos.

Cada una de estas secciones irán divididas en tres apartados: Objeto, Aplicabilidad, y Contenido.

### **\* Planes de la Calidad**

Para proyectos relativos a nuevos productos, servicios o procesos, la dirección debe preparar, cuando sea apropiado, planes escritos de la Calidad coherentes con todos los otros requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.

Los planes de la Calidad definen:

1. Objetivos de la Calidad que tiene que lograrse.
2. Designación precisa de autoridad y responsabilidad en las distintas fases del proyecto.
3. Métodos, procedimientos específicos e instrucciones de trabajo que deben aplicarse.
4. Programas adecuados de inspección, ensayo, examen y auditorías que deben aplicarse en las etapas apropiadas.
5. Metodología a seguir para los cambios y modificaciones al propio plan de la Calidad según lo requiera el proyecto.
6. Otras medidas necesarias para lograr los objetivos previstos<sup>33</sup>.

---

33. UNE, op. cit., p.14.

### \* Registro de la Calidad<sup>34</sup>

Los registros y los gráficos relativos a la Calidad en las áreas de diseño, proyecto, inspección, ensayo, supervisión, auditoría, revisión o resultado de estas acciones, son elementos importantes del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Sistema establece que se conserven los suficientes registros para demostrar que se consigue la Calidad requerida y para comprobar el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por ejemplo, requieren control:

- Los informes de inspección.
- Los datos de ensayos.
- Informes de calificación.
- Informes de validación.
- Informes de auditorías.
- Informes sobre revisión de materiales.
- Datos de calibración.
- Informes sobre los costes de la Calidad.

Los registros de la Calidad se tienen que conservar, durante un período especificado, de tal manera que puedan consultarse para analizar las tendencias de la Calidad y la necesidad de acciones correctivas o para comprobar la efectividad de las mismas.

Durante su permanencia en el archivo, los registros de la Calidad han de protegerse de cualquier daño, pérdida o deterioro debido a las condiciones ambientales.

## 4. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

Según la ISO 9004 todos los elementos y todos los aspectos y componentes del Sistema de la Calidad tienen que ser internamente auditados y evaluados en intervalos regulares. Las auditorías deben realizarse de tal manera que permitan determinar si los diversos elementos del Sistema de la Calidad Total son eficaces para alcanzar realmente los objetivos de la Calidad establecidos. A tal fin, la dirección de la empresa ha de formular y establecer un plan adecuado de auditorías.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización de la auditoría se remiten en forma escrita para su consideración a los miembros adecuados de la dirección de la empresa, ésta establece una revisión y evaluación

---

34. UNE, op. cit., p.15.

independiente del Sistema de la Calidad que se llevará a cabo por miembros de la Dirección o por personal independiente y competente designados por éstos<sup>35</sup>.

El Sistema de Gestión de la Calidad establece y exige el mantenimiento de medios de identificar, coleccionar, catalogar, clasificar, archivar, conservar, recuperar y eliminar los registros y la documentación relacionada con la Calidad. Debe establecerse la política de disponibilidad y de acceso de los clientes y de los suministradores de informes. También deben establecerse los procedimientos para cambiar y modificar los distintos tipos de documentos.

La Norma distingue entre documentación sobre la Calidad y registros de la Calidad. Se trata, respecto de estos últimos, de definir el procedimiento que asegure la evidencia escrita de los resultados de todas las actividades que afectan a la especificación de los productos, así como el archivo de dicha documentación. Es aplicable a los registros de operaciones que afectan a la especificación de las características de la Calidad de los productos, incluyendo, como mínimo:

a) Las actividades de desarrollo del producto (especificaciones del producto iniciales y finales, revisiones al diseño, modificaciones al proyecto y los controles e inspecciones en las diferentes fases del proyecto).

b) La recepción de los materiales y productos del exterior.

c) Las inspecciones durante los procesos de producción de las pruebas finales.

d) Los procesos especiales.

e) La cualificación del personal.

f) La cualificación de los procesos.

g) El cumplimiento del Sistema de la Calidad que incluye, como mínimo, los siguientes elementos:

- Los tipos de registros necesarios para demostrar que el producto tiene la Calidad requerida, así como los responsables de su realización y revisión.

- El archivo de los registros: indica el sistema de archivar los registros de la Calidad, de forma que puedan ser fácilmente localizados. Los métodos de archivo más comunes son:

\* Por el lote del producto.

\* Por el código del producto.

\* Por la fecha de realización.

\* Por el tipo de inspección o control.

---

35. UNE, op. cit., p.15.

Indica también el tiempo que deben de ser mantenidos los registros, de acuerdo con la legislación vigente, o, caso de no existir, a las necesidades específicas de cada empresa o a los registros del cliente<sup>36</sup>.

El lugar donde se archiven debe permitir un acceso fácil a los registros y también asegurar su protección contra los accidentes y efectos ambientales que pudieran dañarlos. Hay que tener en cuenta la eventual necesidad de archivos de seguridad duplicados, sobre soportes distintos (por ejemplo, microfilm, discos) y en lugares geográficamente distintos<sup>37</sup>.

Por lo que se refiere a la documentación sobre la Calidad, el Sistema impone que se disponga de la suficiente información para constatar que se ha conseguido la Calidad del producto requerida y el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Se debe incluir la información de los subcontratistas oportuna. Toda documentación será legible, estará fechada (incluyendo las fechas de revisión), limpia, de fácil identificación y conservada de una manera ordenada: la documentación podrá estar escrita o almacenarse en ordenador.

Además el Sistema de Gestión de la Calidad establece el método para retirar y/o eliminar la documentación utilizada en la fabricación de los productos cuando ésta esté obsoleta<sup>38</sup>.

La Norma ISO 9001.4.5 establece la existencia del control de la documentación y de los datos. Según esta norma el suministrador debe establecer y mantener al día procedimientos documentales para controlar todos los documentos y datos relacionados con los requisitos de esta norma internacional incluidos, en el grado en el que sea aplicable, los documentos de origen externo tales como normas y planes del cliente. Los documentos o datos pueden presentarse en cualquier tipo de soporte, papel o medio electrónico.

Para responder a su idoneidad, los documentos y los datos deben revisarse y aprobarse antes de su distribución por personal autorizado. Se debe establecer una lista de referencia o un procedimiento equivalente de control de documentos que identifiquen la revisión vigente y debe estar fácilmente accesible para evitar el uso de documentos no válidos u obsoletos<sup>39</sup>.

---

36. UNE, op. cit., p.34.

37. PRONTUARIO, op. cit., p.552.

38. UNE, op. cit., p.34.

39. UNE, op. cit. (1990), p.11.

## **6. EL GESTOR DE ARCHIVOS: UN ELEMENTO CLAVE EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD**

Podemos definir al Gestor de archivos, desde el nuevo enfoque que queremos darle, partiendo de la ISO 9004, como el encargado de gestionar la identificación, colección, catalogación, clasificación, archivo, conservación, recuperación y eliminación de los registros y la documentación relacionada con la Calidad. Asimismo será el encargado del establecimiento de políticas de disponibilidad, acceso y expurgo, y de procedimientos necesarios para la modificación, revisión y actualización de los distintos tipos de documentos.

### **6.1. Usuarios y proveedores**

Hoy en día la Calidad requiere que un producto sea adecuado para su propósito (que satisfaga las necesidades de los clientes, el cual, por lo tanto, incluye tanto el servicio como un producto de calidad), repartido en el tiempo, con buenas condiciones y un precio razonable. Calidad, entonces, satisface las necesidades de los clientes. Solemos pensar que nuestros clientes son la gente que compra el producto o el servicio que nuestra compañía ofrece. Hoy el cliente es cualquier persona para quien se suministra el producto o el servicio. Aunque el cliente sea el miembro de la compañía que llama preguntando por un registro, o la persona para la que se envía una carta. De forma similar son clientes de la persona a la que se llama y el secretario de la oficina de pago. Todo el mundo es a la vez sirviente y servido.

La definición moderna de usuario ha redefinido nuestras ideas sobre Calidad. Esto ha definido, en la línea de Gestión de Calidad Total (TQM), el concepto que los usuarios tienen de Calidad. Sus metas son las de implicar a todos los clientes, tanto internos como externos, a todos los niveles, en definir y promover Calidad para que todas esas necesidades se logren en cualquier momento. En definitiva, el TQM es total, esto es, para toda la organización, es Calidad, satisface una necesidad, y es gestión, es decir, no acaba de ocurrir.

No es algo que pueda aislarse dentro de un área. El gestor de archivos debe probar a influir en los métodos de trabajo de sus directores para permitirle ofrecer el servicio que ellos demandan, puesto que el trabajo que realizan otros miembros de la empresa afecta directamente a su trabajo.

Habiendo identificado a los usuarios, desde el Jefe de Ejecutivo hasta el secretario, y establecidos qué servicios quiere cada uno y las necesidades y la norma que se necesita, se debe reunir a todo el equipo del centro de archivo y decidir los ajustes que se precisan y cómo se pueden realizar de la mejor forma. De esta manera es como se escoge a las personas que participan en la Calidad, trabajando juntos para identificar el nivel que se requiere para el servicio y desarrollar los objetivos más efectivos para ofrecerlo.

Los proveedores, por otro lado, son, por ejemplo: las personas que envían cartas al archivo o los que remiten documentos para que sean archivados<sup>40</sup>.

Éstos son los responsables de poner a punto el Sistema de Calidad planificado y organizado para que asegure eficazmente que los suministros respondan a las especificaciones del tipo que sean. El objetivo general es el de establecer una relación con los proveedores que asegure que el producto alcanzará la aptitud necesaria con una mínima inspección de entrega. De esta forma se reportarán al archivo y a sus servicios y productos beneficios del tipo: suministros más seguros y fiables, reducción de costes de control de Calidad y mantenimiento de estructuras, sistemas, etc... mejores precios, incremento de la Calidad de los productos, reducción de costes por mala Calidad, aumento de la producción, incremento de la fiabilidad de los productos y servicios, etc.<sup>41</sup>

Para que el archivero se sitúe convenientemente ante clientes y proveedores éste deberá decidir qué normas necesitan la naturaleza de los negocios y cuáles se pueden afrontar.

Cuando se han asentado suficientes normas, y han sido aprobados por los usuarios, satisfaciendo tanto las claves de sus necesidades y las del Jefe Ejecutivo como adaptándose a las de la compañía, entonces se pueden determinar si se ha ofrecido un servicio de Calidad. El objetivo es usar las quejas y las estadísticas calculadas para mejorar el servicio. Lo que se necesita es un sistema que asegure que se produce sólo Calidad de trabajo. La tarea es la de cambiar, desde el "sistema", todas las causas y los fallos potenciales de error que se producen en el servicio que ofrece el archivo. Este tipo de actividad cruza, invariablemente, todos los límites de la organización. De ahí que se escoja una forma de cooperación con todo el mundo que esté inmerso dentro de los límites de la organización.

Por fin los gestores de archivo cuentan con una herramienta válida para garantizar todo lo anterior, la ISO 9000, con la que se obtiene un método formal para el control del Sistema, qué personas específicas van a estar al cargo. También se mantendrá el control con los proveedores y se podrán identificar las causas de los fallos para cambiarlos. La norma, muy correctamente, ve la gestión de archivos como una parte integral de las operaciones de la empresa.

La razón para potenciar una organización de Calidad se centra en que la viabilidad del desarrollo del gestor de archivos en parte o en el total de la organización depende de la Calidad de su productividad, es decir, la de satisfacer las necesida-

---

40. BOYD, Fraser. "The New Team Builder". En *ARMA*, Vol.27 N°3, July 1993, p.26-31.

41. ROMERO JIMÉNEZ, Ana. "Por una Calidad concertada". En *CALIDAD*, N°4, Abril 1994, p.17.

des de los usuarios. Pero la Calidad no es sólo un asunto de supervivencia sino que también produce satisfacción y autoestima en el trabajo<sup>42</sup>.

## 6.2. Tareas del gestor de archivos

Para Antonia Heredia “son los archiveros los que han de intervenir antes de llegar los documentos al archivo... Su actuación anterior y el servicio previo de los documentos a la administración justifican la idea y la existencia de los archivos antes de llegar al depósito definitivo... la consistencia de -llámeseles como se les llame- y la acción del archivero en esos momentos son necesarios para el ahorro de tiempo, espacio y para conseguir la eficacia de la información<sup>43</sup>.

Esta idea se centra en el servicio de los archivos a la administración, pero no deja de ser extrapolable a la función del archivero en la empresa como organización, igual que lo es la administración. Éstas y otras citas son y serán siempre el punto de partida, al menos por el momento, dado el vacío que existe en cuanto a estudios e investigaciones respecto al archivero en la empresa.

Para José Ramón Cruz Mundet “la gestión de los documentos tiene el mismo nivel que la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales, indispensables para el funcionamiento de la Administración”. Y tiene su razón de ser a partir de que su “objetivo principal consiste en satisfacer las necesidades informativas y documentales”. Lograr este objetivo se traduce en la consecución de las funciones de archivo, y que pueden reducirse a tres conceptos: recoger, custodiar y servir, Éstas traen consigo la realización de una serie de tareas<sup>44</sup>.

1. Recibir la documentación, siguiendo las pautas normalizadas para la recepción de los fondos. Esto se traduce en la intervención del archivero antes de que se cree la documentación, determinando un formato que facilita su control y distribución, así como su actualización<sup>45</sup>.

2. Organización y ordenación de la documentación siguiendo los criterios de la Archivística Moderna.

3. Elaborar, o en su caso seguir, un cuadro de clasificación de fondos.

---

42. BOYD, Fraser, *op. cit.*, p.26-31.

43. HEREDIA HERRERA, Antonia. *Archivística General: Teoría y práctica; actualizada y aumentada*. 5ª ed. Sevilla. Diputación Provincial. 1991, p.99.

44. CRUZ MUNDET, José Ramón. *Archivos Municipales de Euskadi; manual de organización*. Bilbao. Instituto Vasco de Administración Pública. 19. p.42.

45. HEREDIA, Antonia, *op. cit.*, p.99.

4. Elaborar los instrumentos de descripción necesarios, especialmente el inventario; así como los de control del movimiento de los fondos. Para ello colaborará y mantendrá contactos multiáreas y multidepartamentales<sup>46</sup>. En la elaboración del inventario el gestor de archivos deberá identificar: los tipos, cantidades y ubicación de los documentos, de los usuarios y la frecuencia de uso y establecer los períodos de almacenamiento y de disposición de los fondos.

En nuestro caso concreto esto podría traducirse en lo que llamaríamos "canalización de los flujos de información de la empresa". A medida que la empresa crece<sup>47</sup>, sus necesidades de información aumentan más que proporcionalmente. Por eso es necesario realizar un análisis continuo y profundo del problema si se quiere llegar a conocer cuales son las verdaderas demandas de información.

5. Atender a las solicitudes de consulta e información, facilitando cuantas indicaciones y antecedentes sean necesarios para una respuesta pertinente.

6. Orientar a las unidades administrativas de todo lo relativo a la organización y uso de los fondos.

7. Asesorar a los corporativos y jefes de área, servicio, etc... en materia de documentación e información, elaborando informes, estudios, antecedentes históricos, etc. siempre que sea requerido para ello.

8. Establecer las directrices necesarias en orden a la observancia y reparto de las medidas arquitectónicas, ambientales, de seguridad, etc. propias del archivo.

9. Mantener las relaciones necesarias con los otros entes públicos y privados en lo referente al archivo.

10. Asumir la responsabilidad en la custodia del Patrimonio documental encomendado. Esto no se debe entender como almacenamiento de toda la documentación que llega al archivo, sino como la "conservación de los documentos" cuyos objetivos son, en primer lugar, la regulación de la transferencia de los documentos activos al archivo definitivo o su destrucción. Este objetivo conlleva la identificación de los documentos activos, a los que habrá que facilitar un sistema de almacenamiento y recuperación, identificación de los documentos vitales, que requiere el mantenimiento y protección de los documentos más importantes que aseguran que la empresa se mantenga en funcionamiento, y por último, la identificación de los documentos pasivos, a los que se asegurará un almacenamiento y preservación con fines históricos debido a su bajo índice de consulta. En segundo lugar se asegurará de que se cumplen los requisitos legales o estatutarios de conservación,

---

46. WEISE, Carl E., *op. cit.*, p.6.

47. BANEGAS, Benito. *La estructura y actividad de la empresa*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones, D.L. 1988, p.123-128.

a la vez que esos plazos de conservación serán primero elaborados conjuntamente con los usuarios. Del mismo modo determinarán las condiciones que detendrán lo más posible el proceso de deterioro de los documentos, así como establecer medidas alternativas para prevenir posibles catástrofes y, aunque llegase a destrozarse el archivo y sus documentos, el contenido de éstos estaría a salvo en otro tipo de soporte<sup>48</sup>.

Además de estas diez tareas enumeradas, que no agotan en sí mismas otras muchas que puedan surgir, el director de Gestión Documental, es decir, el encargado del Archivo tiene como funciones propias la planificación, dotación de recursos humanos, organización, dirección y control:

a. Planificación: establecimiento de metas (logros a largo plazo) y objetivos para alcanzar esas metas. Requiere el establecimiento de políticas y procedimientos.

b. Dirección de Recursos Humanos: determinación de las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto y selección del personal.

c. Organización: coordinación del personal, de los recursos materiales, y de los procedimientos necesarios para alcanzar las metas y los objetivos fijados. Por lo tanto elaborará un manual de procedimientos para la organización interna del Archivo, de manera que se establezcan procedimientos uniformes, se determinen las responsabilidades y la autoridad para cada fase del proceso de gestión documental, establecimiento de mecanismos para la formación de empleados y la puesta al día de los mismos respecto a las políticas y requerimientos de la empresa.

d. Dirección: ayudar, motivar, aconsejar y formar al personal a su cargo para que alcance los objetivos del departamento.

En este sentido procurará mejorar las técnicas y el valor de las personas que trabajan a su cargo, para asegurar que pueden llegar a ser más efectivos en su trabajo, está directamente relacionado con el aprendizaje, enseñanza y asistencia. Esto se traduce en la utilización de las fuentes, un gestor de archivos deberá reconocer todos los fondos que la organización posee, incluidas las técnicas y los conocimientos de la gente y hacer todo lo posible para usarlo. Debe reconocer cada técnica que existe y dar la oportunidad de que la persona cualificada, tenga un reconocimiento público de ser técnico y de su valor para la sociedad. En la profesión de archivos tenemos una variedad de técnicas de trabajo y áreas especializadas. Estos profesionales deberán ser conocidos como trabajadores cualificados con un lugar en la organización.

---

48. CHAMPAGNE, Michel y CHOUINARD, Denys. *Le traitement d'un fond d'Archives; ses documents historiques*. Montreal. Documentor. 1987. p.51-54, 147-149.

En definitiva, un buen gestor reconoce el talento y maximiza su uso, reconociendo sus propios fallos, así como los de los demás, y toma acciones para minimizarlos, esto significa que debe identificar los niveles, los roles, las tareas y el talento requerido para cada puesto.

e. Control: establecimiento de normas y de criterios de medida para identificar el grado en que se cumplen esas normas.

La elaboración del Manual de la Calidad como documento base del Sistema de la Calidad. Será el encargado en consecuencia, de crear e implantar una política de seguridad, así como de la actualización y el expurgo de la documentación del Sistema de Calidad.

Por esta razón debe ser gestionada desde un departamento propio, es decir, el archivo, dependiente directamente de la Dirección General, por los siguientes motivos:

- Es un servicio perfectamente definido en sus fines, su tecnología y organización, como una especialidad completa, que la empresa necesita en estos altos niveles de especialización.

- Su objetivo es la producción de información, aunque se produzca a partir de otra información, programada con arreglo a las necesidades del resto de los servicios. por lo cual debe atender a todos ellos con el mismo interés, y acomodándose a sus típicas necesidades de una forma objetiva.

- Es un centro de poder, como cualquier otro departamento en primera línea del organigrama. Este servicio no sólo produce información, sino que, generalmente, la diseña en todo o en parte, por lo cual debe estar libre de la influencia de otros departamentos, que podrían interferir en su "deformación profesional", o por otras causas, en la concepción de dichos diseños.

- Necesita un director plenamente especializado, que se dedique exclusivamente al establecimiento, normalización y desarrollo de sistemas informativos<sup>49</sup>.

### **6.3. Razones que justifican la necesidad de un gestor de archivos en un sistema de gestión de calidad total**

Ya ha quedado suficientemente remarcado que el Sistema de la Calidad tiene que estar debidamente documentado. Son documentos de la Calidad, como ya también ha quedado constancia anteriormente, los planos, las especificaciones,

---

49. BANEGAS, Benito, *op. cit.*, p.126.

los instrumentos de trabajo, los instrumentos de ensayo y calibración, los procedimientos de operación y los de aseguramiento de la Calidad.

A la hora de evaluar el Sistema de la Calidad, los auditores externos lo primero que solicitan es el Manual de la Calidad. Para Carl E. Weise y Peter G. Stammolis, la forma de gestionar el archivo siempre será criticada. Los auditores externos, encargados de comprobar que el objetivo de Calidad se alcanza, no aceptarán evidencia de una condescendencia o negligencia subjetiva. Demandarán registros e información que muestren objetivamente que la compañía o empresa cumple con los requerimientos exigidos. Un auditor señaló que de la mayoría de las empresas que no habían logrado su certificación, en un 70% se debía a que carecían de un Sistema de Documentación<sup>50</sup>. Otro grupo de consultores indicó que frecuentemente las empresas adolecen de un mal control de la documentación, siendo algo muy importante y que deberían de tener más en cuenta. Los informes relevantes o confidenciales deben ser custodiados porque son fundamentales para que todo el personal de la empresa realice bien su trabajo<sup>51</sup>.

Hay importantes o sustanciales implicaciones de la gestión de archivos con las normas de la ISO 9000. De hecho parecen ser los primeros que inequívocamente requieren prácticas de gestión de archivos apropiadas. Esto es fácilmente posible si las empresas contratan profesionales de la documentación e información para su gestión.

Los profesionales de los archivos, juegan un papel clave en el intento de la empresa de conseguir el registro ISO 9000 (según terminología americana), o lo que es lo mismo, la certificación conforme dicha normas. Deben de llegar a ser los que mejor conozcan los usos internos de sus empresas, industrias o de sus propias comunidades. Deben anticiparse siendo conocedores de la oportunidad que tienen y participar en ese gran esfuerzo hasta la certificación, haciendo ver a los demás la importancia de su actuación. Pero incluso fuera, también tiene sentido su actuación, los auditores externos son personas "aficionadas", con un conocimiento poco profundo sobre gestión de archivos y no saben que existe un colectivo experto en esta materia<sup>52</sup>.

---

50. MALINAUSKAS, John. "AT&T Registrar, at course. The ISO 9000 Standars for Quality Systems. Center for International Standars and Quality (CSIQ): Georgia Institute of Technology. Oct. 19-20, 1992. En ISO 9000: And opportunityfor records management professionals". *ARMA: Records management Quarterly*,. Vol.27. N°4. Oct. 1993, p.3.

51. The Victoria Group "Document Control" The ISO 9000 Handbook. CEEM Information Services. FAIR-FAX, v.a, 1992, P.51. En ISO 9000: And Opportunity for Records Management .

52. Cf. WEISE, Carl E., *op. cit.* (1993), p.4.

#### 6.4. Su actuación previa

Si el archivero toma la decisión y desea contribuir con una empresa en la consecución del objetivo de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total, debe hacer ver el lugar que debe ocupar como profesional en la gestión de la documentación del Sistema y la del archivo. En este sentido debe seguir una serie de pasos:

1. Tiene que intentar conocer mejor que cualquier otro las normas internacionales para el aseguramiento de la Calidad y aprender todo lo posible sobre su implantación y el impacto del trabajo del gestor de archivos en la empresa.

2. Tiene que tomar contacto con el staff de aseguramiento de la Calidad, con el de ingeniería y producción, así como con el de gestión y planificación de la empresa. Debe estar totalmente claro que el gestor de archivos y staff de aseguramiento de la Calidad se necesitan entre sí y tienen que estar en continua interacción.

3. Debe hacer ver a los demás la importancia de las consecuencias que puede tener la gestión de archivos en la implantación de estas normas, y explicar su contribución en este proceso.

4. Tiene que seguir cursos de formación sobre los requerimientos del aseguramiento de la Calidad.

5. Debe hacer lo posible porque se aúnen esfuerzos entre todas las áreas para que se consiga la implantación de los mencionados requerimientos. En aquellas empresas en las que no existe un gran departamento para el aseguramiento de la Calidad, no existe razón alguna para que no sea el gestor de archivos, el que asuma la responsabilidad de este proyecto.

6. Se asegurará que el programa de archivos diseñado abarca todos los requerimientos y es entendido por todos los departamentos en lo que a ellos les atañe, contribuyendo de este modo a la expansión de la compañía<sup>53</sup>.

#### 6.5. Perspectivas de futuro

La gestión de documentos en una era de Sistemas de Gestión de Calidad es al mismo tiempo un desafío y una oportunidad para los profesionales de la información. Aproximadamente, en los últimos 10 años, el trabajo tradicional de archivero-bibliotecario ha ido desapareciendo. Al mismo tiempo los profesionales de la

---

53. WEISE, Carl E., *op. cit.* (1993), p.10-11.

información están siendo confundidos con otros relacionados con el mundo de la información, confundiéndose informática con tecnologías de la información.

Los profesionales de la información saben que ésta es intrínseca a la Calidad, independientemente de los medios utilizados para almacenarla, recuperarla o difundirla. Los usuarios necesitan información y les es indiferente el formato o el medio.

Podíamos ver los Sistemas de Gestión de Calidad como una gran oportunidad para que los documentalistas, archiveros, bibliotecarios, ocupen un lugar prominente en el campo de la información, tanto en la empresa como para la empresa, y persigan esto con ahínco. Tenemos una ventaja sobre otros profesionales relacionados con la información por dos razones:

1. Saben actuar de interfaz entre las tecnologías de la información y los usuarios y/o corporaciones.
2. Tienen experiencia y práctica organizando información.

Mediante una organización de la información realizada profesionalmente se hace el camino más fácil al uso y en este sentido nosotros mismos tenemos un lugar y una posición destacada para contribuir al desarrollo de las tecnologías de la información, proporcionando calidad en el flujo y difusión de la información en la actualidad, sobre todo en el interior de la empresa<sup>54</sup>.

Las técnicas que nos han llevado a varios niveles de éxito ya deberían haberse evaluado por aquéllos que tienen posiciones de cargos directivos. Los principios con los que habitualmente se ha trabajado en el mundo de la información y documentación, deberían ser adaptados al escenario actual.

El cambio en los profesionales de la información para el resto de la década será maximizar el uso de la información usando el menor personal posible, esto permitirá aumentar la competitividad. Tendrán que ser lo más productivos posible, poniendo los conocimientos que reúnen a disposición de facilitar el uso de la información. Ahora, el nombre del juego es automatización. Con su habilidad de proporcionar "inputs" para el diseño de sistemas, creando eficiencias en el flujo del trabajo, y usando las configuraciones en hardware disponibles en la actualidad con modificaciones mínimas, para asegurar que la información está a disposición de aquéllos que más lo necesitan y a la vez defendiendo su supervivencia.

El dinero y las fuentes requeridas para continuar con una plantilla estable en el archivo y mantener los servicios, están siendo recortados y es muy difícil hacer que vuelvan los presupuestos amplios. La existencia de empresas de servicios de archi-

---

54. "ISO 9000 and beyond; a case study of BASF Canada Inc." En ARMA: Records Management Quality. Vol.28. N°24. Oct.1994, p.21-27.

vos externos, ha creado muchas oportunidades para disminuir gastos de operaciones, gracias a que ofrecen funciones del archivo central desde archivos externos.

La comunidad de empresas ha manifestado ya una posición perfectamente clara. Nuestra opción como profesionales de la información y de la documentación, es la de aceptar la tecnología y hacer de ella una ventaja óptima para nuestras organizaciones. No podemos actuar seriamente sobre la base de la información masiva o la gestión de documentos sin el beneficio de la tecnología. La nueva filosofía en la mayoría de la empresas es la de mantener una posición en marcha, proporcionando a la empresa servicios de valor añadido. Nuestra exigencia tiende a que gracias a la labor de los archiveros, documentalistas, etc... (llámeseles como se les llame), las empresas puedan proporcionar servicios y productos de Calidad desde un primer momento y para siempre, de manera continua y a un precio competitivo.

¿Cuáles son nuestras opciones para estar o continuar moviéndonos en una dirección con la que asegurar una posición válida en los distintos niveles del mundo empresarial? Los nuevos centros de información de la empresa deberían correr a cargo de técnicos hábiles para operar con sistemas integrados y responder a las necesidades de los usuarios de distintos niveles. Esto incluye la habilidad de controlar cuanta más tecnología mejor<sup>55</sup>.

Taylor señala que *“la especialización nos ha hecho a todos conscientes de la necesidad de proteger nuestro terreno. Esta es la razón del surgimiento del director de recursos de información, un generalista en disposición de relacionar de manera efectiva especialidades tan distintas como la informática, la edición, la biblioteconomía, los servicios de correspondencia, las telecomunicaciones, y el análisis de la información. Lamentablemente y a causa de haber considerado (hasta ahora) idénticos informática e información, las funciones de director de recursos de información pasan por defecto a manos de quien dispone de cultura informática, aunque su visión de los problemas relacionados con la gestión de información sea muy limitada.”*<sup>56</sup>.

*“Cuando nuestra sociedad se recupere de su actual fascinación por la tecnología, de su enamoramiento por el ordenador, habrá mas necesidad real de un profesional de la información generalista.”*

Siguiendo a Taylor para disponer de una cultura informacional se deben poseer los siguientes conocimientos o habilidades:

---

<sup>55</sup> CONSTANTINI, Jo Ann M. *Survival Skill for Information Professionals in The Decade of Turbulence*. En ARMA: Records Management Quality. Vol.28. Nº1. January 1994, p.26-40.

<sup>56</sup> TAYLOR, Robert S. "Value -added proceses in Information Systems". En CORNELLA, Alfons. *Los Recursos de Información: Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid. MacGraw-Hill. 1994, p.165-167.

\* Conocimiento sobre las fuentes de información existentes, ya sean formales (en algún tipo de soporte, papel o electrónico) o informales (en las mentes de las personas).

\* Capacidad para utilizar estas fuentes, por ejemplo, capacidad de obtener información de otras personas, de leer un texto, o de utilizar un ordenador para obtener, procesar y transmitir información.

\* Habilidad para la Calidad de la información (fiabilidad de las fuentes, validez y actualidad de los datos, relevancia para el problema al que deba aplicarse, etc.).

\* Habilidad para saber identificar los problemas.

\* Capacidad para identificar qué información se precisa para clarificar o encontrar soluciones a los problemas.

\* Habilidad para aplicar la información obtenida a la resolución de los problemas.

\* Habilidad para “articular, organizar y comunicar” información a los demás de la manera más apropiada a la situación.

El futuro, puede que esté en nuestras manos, pero debemos ser nosotros los que demos el primer paso. Tenemos que darnos a conocer como profesionales dentro de este nuevo marco de actuación, y todo ello lleva aparejado el diseño de una política de marketing eficaz; para lograrlo debemos aunar esfuerzos, y empezar a difundir nuestra nueva imagen desde Asociaciones de Profesionales de la Información, Escuelas de Biblioteconomía y Documentación, Ciencias Empresariales, Ferias, Congresos, etc... Así posiblemente algún día, y esperemos que no a mucho tardar, se nos vea como ese elemento clave para una eficiente gestión de la Organización empresarial, contribuyendo así a aumentar su competitividad.