

El cambio hacia la calidad de servicio

ANNA VALLS
LLUIS CASADO

Se exponen las razones por la cuales se habla de cambio en las bibliotecas. Se explica la evaluación cuantitativa y cualitativa de los servicios, cómo se gestiona un proceso de cambio, la aplicación de algunas técnicas de gestión de las organizaciones a las bibliotecas y la calidad de servicio al usuario. El artículo termina con un ejemplo práctico donde se evalúa, a partir de un cuestionario dirigido a los usuarios, el uso de la sección de referencia y la de revistas en una biblioteca universitaria.

The reason why change is being heard of in libraries are given. The following is explained: qualitative and quantitative evaluation of services, how the process of change is managed, the application of some of techniques for the management or institutions to libraries and user quality service. The article end whit a practical example to evaluate the use of the reference and the periodicals sections in a university library from a user questionnaire.

INTRODUCCIÓN

Es evidente que en la actualidad el ámbito de las bibliotecas se encuentra en un proceso de cambio muy importante. La palabra cambio está presente en todas partes: en las conversaciones, en los artículos de opinión, en los debates...

Se habla del cambio necesario del modelo de biblioteca pública; del cambio obligado de los planes de estudio para adecuar la formación a las necesidades actuales y de las innovaciones que han comportado la introducción de la informática en las bibliotecas y la entrada de las nuevas tecnologías (bases de datos, CD-ROM, videotex) en el acceso a la información, con la consecuente transformación de la concepción que se tenía hasta ahora de las bibliotecas como almacenes de cultura. Asimismo

se insiste en la necesidad de renovación de las bibliotecas a fin de poder competir con las nuevas empresas privadas que se han introducido en el mercado de la información y que enfatizan la satisfacción del usuario, la rapidez de respuesta y la atención personalizada, y en el cambio de la evaluación del coste/rendimiento, en un siglo que se caracteriza por ser el siglo de los manuales de organizaciones, de la justificación de gastos, etc.

Podríamos extendernos páginas y páginas hablando del cambio que ha sufrido el mundo bibliotecario, así como de la profesión y del futuro de éste. Sin embargo, nuestra intención ahora es centrarnos en el cambio hacia la calidad de servicio, partiendo del hecho de que todo cambio es un proceso que hay que gestionar.

Biblioteca y cambio

Hemos mencionado hasta aquí algunos de los aspectos que motivan que se hable de cambio en el mundo bibliotecario, pero hoy por hoy la transformación que más han asumido las bibliotecas ha sido el cambio tecnológico. La incorporación de los nuevos avances tecnológicos a las bibliotecas ha supuesto una serie de ventajas: agilización de las tareas de los bibliotecarios (recuperación, catalogación, etc.); aumento del trabajo en equipo; ahorro de tareas pesadas para los profesionales, etc. Ahora bien, estos cambios resultantes de la introducción de las nuevas tecnologías no solucionan los nuevos retos que tienen las bibliotecas y los bibliotecarios. Porque estos cambios, resultantes de la aplicación de las nuevas tecnologías, no han sido, en general, planificados, ni por tanto han sido gestionados.

Lo más importante, cuando alguien habla de cambio, es concretar qué clase de cambio quiere. Cualquier cambio, esto lo hemos de tener claro, implica a toda la institución, y por tanto, si lo queremos llevar a término, será necesario hacer un análisis de toda la institución.

Si estamos de acuerdo en que el objetivo de una biblioteca es proporcionar un servicio a los ciudadanos, hablar de cambio en las bibliotecas quiere decir reflexionar sobre las formas de mejorar este servicio. Y el cambio hacia la calidad de servicio en el cual nos centraremos demanda, más que ningún otro, una organización coherente con los objetivos definidos, dispuesta a poner los medios y la estructura necesaria.

En cualquier proyecto de innovación de una organización de servicio es necesario definir los objetivos finales o estratégicos (qué

queremos conseguir y hacia dónde vamos) y los objetivos operativos (cómo lo haremos); debemos conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, diseñar instrumentos de medida, analizar los circuitos de servicio actual, encontrar los puntos críticos y errores, es decir, debe hacerse un análisis minucioso de los procesos y elaborar propuestas de solución. Muy a menudo los proyectos de cambio están presididos por unos objetivos finales, pero les falta el desarrollo de cómo se llevarán a término y los medios que se necesitarán para conseguirlos.

Los cambios no suceden, se hacen, se planifican, se gestionan, y si no sabemos adonde queremos ir, difícilmente obtendremos unos objetivos apetecidos. Las organizaciones no cambian porque les agrada, muy al contrario, más bien temen los cambios. Normalmente las organizaciones cambian a causa de presiones externas, porque no funcionan, porque producen poco beneficio, porque es evidente que no dan el servicio que han de dar, etc.

Como decíamos, cualquier cambio implica a toda la organización y una regla básica es que todo cambio ha de estar gestionado por los propios profesionales. Esto quiere decir que la cúpula jerárquica toma decisiones estratégicas, planifica y delega la gestión en los profesionales que configuran la organización. La gestión incluye obviamente un sistema eficaz de evaluación. También conviene recordar que un cambio que partiese de unos objetivos consensuados tiene muchas más posibilidades de éxito que uno que no partiese de ellos.

En cualquier previsión de cambio es preciso también pensar cómo será el futuro. No se puede iniciar sin prever, en lo posible, qué

querrán de las bibliotecas y de los bibliotecarios los usuarios en un futuro más o menos inmediato, cuáles serán sus necesidades de información y expectativas personales.

¿Calidad o cantidad?

Muchos bibliotecarios saben que es importante dar calidad en los servicios que ofrecen las respectivas organizaciones, pero también es una realidad que en el mundo de las bibliotecas se evalúa casi siempre la cantidad y no la calidad. Y normalmente los datos cuantitativos no son suficientemente representativos para poder medir la calidad de los servicios ofrecidos.

La mayor parte de las bibliotecas coleccionan estadísticas con muchos datos: podemos saber el número de préstamos que hace una biblioteca; cuántos usuarios recibe al día; cuántos documentos se han cursado, etc. Siempre se habla de cantidad; pero raramente se sabe cuántas veces un usuario ha marchado insatisfecho de una biblioteca, qué grado de satisfacción ha obtenido, o cuántos días ha tardado en llegarle aquel documento que necesitaba.

Los datos cuantitativos han sido los únicos indicadores de calidad de las bibliotecas en los últimos años. Autores como Lancaster (1982, 1988) se han dedicado con atención a este tema, aunque de forma parcial ya que se trata fundamentalmente de evaluaciones del servicio ofrecido en términos de contenido y accesibilidad de los fondos o bien de evaluaciones de eficiencia (relacionando costo/resultado), pero no de eficacia para evaluar el propio resultado.

No hay mucha literatura escrita respecto a la calidad de los servicios. Uno de los pocos autores que ha intentado recoger indicadores para medir la calidad de los servicios ofrecidos

ha sido Thomas W. Shaughnessy (1987). Éste ha hecho unas reflexiones sobre el tema que creemos que son muy interesantes. El autor dice que en una época previa a las bases de datos y a la aplicación de la informática y la teledocumentación a las bibliotecas, éstas eran casi autosuficientes, los usuarios no tenían un acceso fácil a las colecciones de otras bibliotecas, el préstamo interbibliotecario era un servicio lento, etc. Así pues, la evaluación de los servicios ofertados basada en datos cuantitativos tenía un cierto sentido ya que cantidad suponía en general mejor servicio. Ahora, sin embargo, en la época de los catálogos en línea, del correo electrónico, de las redes, etc., la definición de la calidad de servicio ha de cambiar, ha de poder reflejar la aplicación de las nuevas tecnologías tanto como las crecientes expectativas de los usuarios.

Es evidente que todas las empresas de servicios, y las bibliotecas y los servicios de información forman parte de este grupo, tienen sentido porque los usuarios reconocen que el uso de los servicios les facilita alguna cosa. Así, las bibliotecas deben dar un giro absoluto en lo que se refiere a la búsqueda de la calidad de los servicios, prestando atención real a las necesidades y expectativas del usuario. En las empresas de servicio no existe ninguna duda que la diferencia entre un servicio mediocre y uno excelente está en la atención al usuario. Debe tenerse en cuenta que la calidad de un servicio se inicia con la entrega del servicio, en la atención al detalle y en el deseo de perfección.

La evaluación de los servicios, que muy a menudo hacen algunas organizaciones, respecto a los años anteriores, no tiene mucho sentido, la evaluación de los servicios se ha de hacer respecto a los objetivos fijados.

Evaluar la calidad de los servicios de una biblioteca no es fácil. Siguiendo con Shaughnessy recordemos que muchos servicios son intangibles por naturaleza, es decir son resultados o procesos más que productos y son heterogéneos. Además, la producción y el consumo, la oferta y la demanda son inseparables y se producen al mismo tiempo. En muchos servicios la calidad será determinada durante la interacción entre bibliotecario y usuario. Así las conductas interpersonales, como por ejemplo: educación, voluntad de ayuda, fiabilidad, etc., constituirán un componente importante en la evaluación del usuario.

A pesar de las dificultades se pueden definir unos criterios generales de servicio que habrá que concretar en cada biblioteca, analizando los procesos previos al servicio y definiendo formas de evaluación:

IMAGEN.- Dado que la calidad de estos tipos de servicio viene condicionada, en parte, por la percepción que el usuario tiene del servicio, es obvio que el aspecto de las instalaciones, del equipo y las actitudes del personal configuran esta primera percepción y por tanto son el primer elemento a evaluar.

ACCESIBILIDAD.- El usuario ha de tener fácil acceso al servicio, y esto incluye tanto la accesibilidad física a la biblioteca y, dentro de ésta, a las diferentes dependencias, como al personal de la biblioteca. Como ejemplo de este factor podemos mencionar: la ubicación de la biblioteca y la facilidad de transporte, la señalización dentro de la biblioteca, el acceso a fotocopiadoras y a bases de datos, etc.

CAPACIDAD DE RESPUESTA.- Este factor implica tener los recursos para dar una respuesta adecuada a la demanda, fiable y rápida.

ATENCIÓN AL USUARIO.- En último extremo el servicio en una biblioteca se produce en una relación cara a cara entre dos personas; por tanto la calidad de nuestro servicio dependerá de cómo sea esta relación. La atención al usuario incluye la capacidad de escuchar y entender la demanda, la adaptación a sus necesidades y la adecuación en la respuesta.

UTILIZACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS A LA PROPIA BIBLIOTECA.- Teniendo en cuenta que las bibliotecas no pueden reunir toda la información, un buen servicio ha de incluir el acceso a los recursos ajenos a la propia biblioteca. Es claro que el servicio que una biblioteca puede dar utilizando recursos externos no puede evaluarse en razón a la calidad de éstos, sino en cuanto a las posibilidades de acceder a ellos, a la voluntad de hacerlo y al seguimiento que se hace de la demanda.

Los bibliotecarios han de asumir el reto de la calidad de servicio e iniciar los primeros programas de gestión bien definidos y planificados.

Cómo gestionar el proceso de cambio.

Si en las empresas privadas ya hace bastantes años que se utilizan técnicas de gestión para la mejora del rendimiento y de la calidad de los productos, las bibliotecas, que hace menos años que las utilizan, pueden jugar ahora con ciertas ventajas. Se ha demostrado que técnicas que en ciertos países funcionan, en otros no y que un exceso de tecnificación de la gestión también puede resultar contraproducente. Podemos, pues, aprovechar esta experiencia.

En el ámbito de las bibliotecas se ha comenzado ya hace tiempo a hablar de: control

de calidad de bases de datos, evaluación de los fondos y de las colecciones; de gestión por objetivos; de sistemas de información para la gestión, etc. ⁽¹⁾. Veamos qué hay de aprovechable en todo este mundo un tanto misterioso de la gestión.

Ya se ha comentado que un cambio:

- a) es un proceso que...
- b) se ha de planificar y gestionar para ...
- c) conseguir un objetivo de mejora definido previamente que, en nuestro caso, hace referencia a la calidad de servicio que exigimos.

El carácter de proceso nos indica que un cambio no es un fenómeno entre un antes y un después, sino una continuación de acciones en el tiempo, interrelacionadas entre ellas.

Estas acciones han de implicar, en diferente grado, a toda la organización y se han de evaluar constantemente para corregir desviaciones. Si hablamos de un objetivo de calidad de servicio debemos saber que será un proceso sin fin, con lo cual se convierte más en una forma de hacer y pensar que en una meta a alcanzar.

Un proceso de cambio no puede ser espontáneo, voluntarista y libre, aún cuando necesita espontaneidad, creatividad y la implicación y la autonomía responsable de cada profesional. Para tener alguna esperanza de éxito hemos de planificar, ordenar, coordinar, evaluar y corregir, es decir, gestionarlo. Y esta necesidad nos lleva a la aplicación de las técnicas de gestión de las organizaciones.

Antes de profundizar en este aspecto queremos hacer dos consideraciones. La primera es que no deberíamos caer en el error de convertir las bibliotecas en empresas de «tecnología punta» en gestión, por un motivo fundamental: el «producto» de las bibliotecas es la información, la cultura, y ésta tiene unas características que la diferencian, afortunadamente, de otros servicios. Con esto queremos decir que deberemos dejar inevitablemente un cierto espacio a la inversión aparentemente improductiva, a la innovación con los niveles de incertidumbre que comporta, a la imposibilidad de planificarlo todo... Como expresa Smith (1992): «Gestión y servicio han de fusionarse en un todo cohesionado y producir una dinámica de organización y producto que lleguen a las necesidades de los individuos, de la sociedad y las necesidades globales de la cultura».

La segunda consideración es que sería un nuevo error aplicar sin más ni más las técnicas de gestión de las organizaciones, sean públicas o privadas, a las bibliotecas porque éstas, en tanto que institución y organización tienen bastantes rasgos diferenciales y al hacerlo se podría provocar un cambio de efectos perjudiciales: aspectos propios de la definición institucional, como la definición de agentes culturales, o el cariz de «misión» que se le da a la tarea han de ser analizados y tenidos en cuenta. Asimismo en el nivel organizativo, la fuerte cultura voluntarista, la dualidad técnico administrativa que caracteriza el rol de un buen número de profesionales, la decisión de centralizar o no determinadas fases del proceso (como sucede ahora con la adquisición de

(1) Para estos temas pueden consultar: Jackson (1990); Lavergne (1987), Underwood (1990) y las ponencias de Howley, Bowron y Beyersdoff recogidas en el libro *Bibliotecas públicas hoy y mañana* (1987). 99.

fondos), las dificultades —dada la reducida dimensión de la mayoría de las bibliotecas— para definir responsabilidades de mando, etc., han de ser consideradas con atención.

Un buen ejemplo de la cautela necesaria con que se han de aplicar las técnicas de gestión a las bibliotecas es la «dirección participativa por objetivos» (DPO). Esta forma de gestionar una organización, conocida desde hace muchos años, se basa en la definición de unos objetivos generales a alcanzar, la concreción de la responsabilidad de cada cual en la consecución expresada en términos del resultado esperado a cada nivel y las formas de evaluación de lo que está pasando realmente. Teóricamente parece claro que este sistema es incuestionable, pero esto está lejos de la realidad, y no sólo para las bibliotecas, aunque nosotros nos centraremos en éstas.

Según Jackson (1990) «el éxito o fracaso de la dirección por objetivos depende mucho de cómo se aplique». Esta misma autora destaca como ventajas de la DPO, la participación de los profesionales; el aumento de la comunicación; el aumento de la satisfacción en el trabajo... Sin embargo expone también importantes desventajas, como por ejemplo la dificultad de cuantificar los resultados para ser evaluados; la necesidad de que toda la organización participe activamente; la imposibilidad en las bibliotecas públicas de dar reconocimiento económico a los resultados obtenidos, etc. Esto le hace concluir que «probablemente los inconvenientes tengan más peso que las ventajas».

No estamos seguros que eso haya de ser forzosamente así, pero lo que sí es claro es que no se puede implementar la DPO en una organización bibliotecaria sin los conocimientos y el rigor necesarios.

El problema técnico principal lo encontra-

mos en la definición de los objetivos y en la evaluación del grado de consecución. Como se ha mencionado antes, los objetivos generales de una red de bibliotecas, por su propia esencia, pueden ser difíciles de objetivar, y tal como recuerda el profesor Drucker en una entrevista hecha por W. Katin (1991): «antes que alguna cosa sea medida ha de ser definida». Esta definición de objetivos generales y operativizados es una reflexión básica a hacer antes de cualquier implementación de procesos de gestión. Pero la segunda parte, la evaluación, en ocasiones también puede presentar problemas. En las empresas comerciales se tiende mucho, demasiado, podríamos añadir, a evaluar objetivos definidos cuantitativamente, pero en este ámbito eso tiene sentido ya que la evaluación se cuantifica habitualmente en términos económicos. No es éste el caso de las bibliotecas, por lo que, y como ya se ha dicho antes, debemos definir buenos indicadores cualitativos. No nos extenderemos más en este punto ahora, ya que la última parte de este trabajo intentará clarificarlo, pero sí que cabe observar que la definición de objetivos, para que sea operativa, ha de hacerse en términos de *outputs*, es decir, de resultados. Puede parecer obvio después de todo lo que se ha dicho, pero a menudo la definición que se hace es más una descripción —más bien superficial— de responsabilidades o tareas (*inputs* necesarios para obtener resultados) que de resultados en sí mismos, lo cual dificulta mucho la evaluación. Podemos ver algunos ejemplos de eso.

Descripción de tareas (seudo-objetivos).

1. Llegar al ciudadano para difundir la cultura.
2. Atender bien al usuario (cordialmente, con rapidez y buena información).

Esta descripción no dice nada en cuanto a los objetivos a conseguir y, por tanto, hace imposible una evaluación del resultado, porque ¿cómo y cuándo sabremos que hemos llegado al ciudadano o que hemos difundido la cultura?, ¿qué es una atención cordial?, ¿cuál es la velocidad esperada de respuesta?, ¿qué quiere decir «buena» información?. A continuación, intuyendo lo que se nos quería decir con estos pseudo-objetivos formularemos una definición más operativa.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1. Conseguir en un año un incremento de nuevos lectores del 20%, con una media de uso de la biblioteca de un mínimo de 5 veces al año.
2. Obtener un grado de satisfacción sobre el trato recibido por parte del usuario, medido con cuestionarios definidos *ad hoc*, de menos de un 10% de opiniones desfavorables. Conseguir un intervalo de respuesta ante cualquier petición de un usuario inferior a 10 minutos, con un margen de error en la información (información incorrecta o no disponible) inferior al 10%.

Parece claro que el bibliotecario que tenga como objetivos los del primer ejemplo no puede tener muy claro lo que se espera de él, ni cómo evaluar su actuación y por tanto difícilmente podrá mejorarla. En el segundo caso tiene más claro su objetivo, por lo cual es necesario definir los métodos de evaluación que han de ser instrumentos de toma de decisiones para corregir errores, no sistemas de control desde arriba para fiscalizar a

posteriori. Este punto es básico y se inscribe en la calidad del servicio. Ahora simplemente apuntaremos que los modelos de gestión de las organizaciones han experimentado una profunda evolución en los últimos años⁽²⁾, que en esencia se ha caracterizado por una descentralización de la responsabilidad y capacidad de decisión, una mayor flexibilidad y agilidad en la gestión, una mayor consideración de los aspectos institucionales y humanos, juntamente a los típicamente organizativos, y al carácter ya citado de la evaluación, como un proceso constante de información para tomar decisiones a todos los niveles, más que un sistema de control utilizado por la cúpula de la organización.

En este sentido, cuando aquí se habla de gestión para la calidad o calidad total, nos encontramos delante de una evolución del concepto de DPO, en el cual los objetivos no están ya fijados exclusivamente desde la cúpula de la organización, sino que los métodos y procesos se pueden adaptar a partir de decisiones autónomas de los profesionales (herencia de los «círculos de calidad») y la evaluación es también más descentralizada y constante. Cabe añadir que en este modelo de gestión la calidad queda instaurada como un objetivo estratégico básico de la organización.

LA CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO

A la hora de planificar un proceso de mejora de la calidad del servicio, ha de tenerse en cuenta lo que se comentaba antes sobre la necesidad de analizar la biblioteca o red a diferentes niveles. Un sistema de gestión, y

(2) Se puede consultar un breve resumen de esta evolución en: Ll. Casado, «De la Psicología Industrial a la Psicología de las Organizaciones», en *Texto y contexto*, nº 2 (1991).

mucho más uno que se dirija a la calidad de servicio, no se puede implementar a presión por decreto. Si nos centramos en el nivel de análisis organizacional, será necesario ser prudentes y seguramente una buena decisión previa sería implantar un sistema de DPO sencillo y adaptado a nuestras necesidades y recursos, para «entrenarnos» en el trabajo en función de objetivos claros, conocidos y evaluables, antes de dar el paso siguiente, del cual hablaremos a continuación.⁽³⁾

Simplificando un poco puede hablarse de dos grandes conceptos de calidad. El primero hace referencia al grado de acuerdo de nuestro servicio con unas especificaciones previamente definidas (es el concepto más clásico e «industrial» del término); el segundo nos habla de respuesta que satisface las expectativas de servicio que tiene el usuario. Esta segunda concepción, la más radical, deposita en el usuario la definición del buen servicio (es la concepción más «comercial» del término).

Si hablamos de bibliotecas pensamos que hemos de tender a una definición mixta. No se puede hacer una definición rígida, institucional de lo que ha de leer o consultar un usuario (ni para el lector universitario, ni para ningún otro), es decir, no se puede definir de forma cerrada la «cultura», ni se puede dejar en manos del usuario aquello que ha de ofrecer nuestra biblioteca, porque no somos un supermercado cultural. En otra ocasión valdría la pena hablar de la influencia del márketing cultural en este tema, pero retomando nuestro discurso, hemos de ser conscientes que en la definición de objetivos estratégicos de nuestra

organización habrá una declaración de política cultural (bien clara en las bibliotecas populares), o en otras palabras, una definición de especificaciones generales del servicio, pero que ha de ser suficientemente flexible como para dar respuesta a las necesidades actuales de nuestros usuarios.

Conjugar los dos niveles será importante para hacer una buena definición de objetivos generales que, además, sea realista a corto plazo.

Pero hemos de ser conscientes de que incluir las expectativas de servicio que tiene el usuario implica entrar en el terreno de la subjetividad y de la incertidumbre, por más que diseñemos instrumentos para conocer estas expectativas, y esto es simplemente un dato más de trabajo; no es ni bueno ni malo, es sencillamente así. En la medida que queramos acercarnos más al usuario y, por tanto, podamos ofrecerle un mejor servicio, hemos de ser capaces de asumir las consecuencias que eso comporta, lejos de objetivos rígidamente preestablecidos, más cómodos, pero también más alejados de la realidad.

En el cuadro 1 esquematizaremos la situación de que estamos hablando

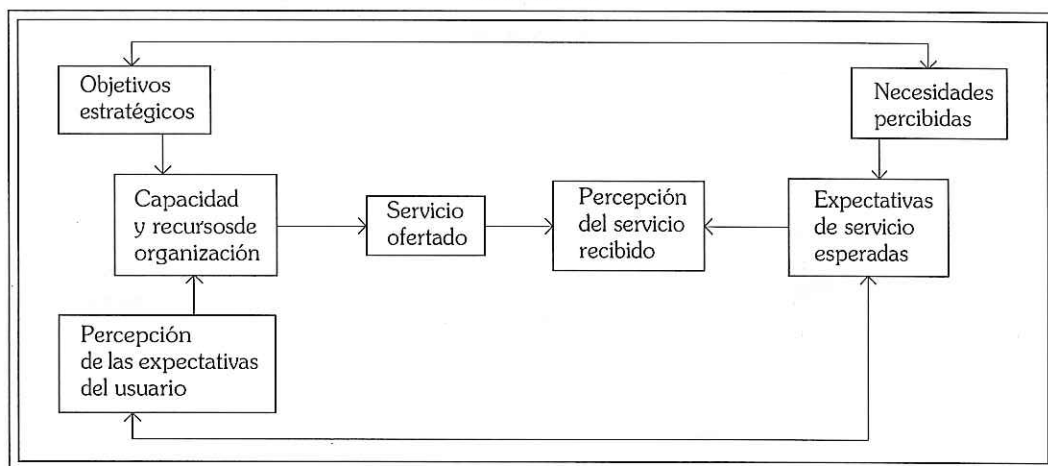
En este cuadro se puede ver cómo todo confluye en un espacio y un tiempo concreto: la percepción del servicio recibido por parte del usuario. Hemos de recordar, otra vez, que en esta evaluación subjetiva y objetiva que se hará el usuario de nuestro servicio, precisamente por el hecho de que es un servicio en el cual la demanda origina la oferta y ésta se

(3) Puede consultarse la obra de K. Jones *Conflict and change in library organizations*. (London: Clive Bingley, 1984), especialmente en la parte 5ª, en la cual se describen experiencias de implantación de procesos de desarrollo organizacional en bibliotecas.

produce de forma inmediata, lo que es evaluado es tanto el resultado de nuestro servicio como el proceso para ofrecerlo, es decir, serán objeto de evaluación tanto la disponibilidad o no de la información o el documento buscado, como la forma en que le llega al usuario (rapidez, trato, comodidad, etc.). Esto nos pone de relieve un aspecto que implícitamente ya se había comentado: sólo con una organización eficaz (o sea coherente con los objetivos) y eficiente (o sea que optimiza los recursos) se puede dar un buen servicio en la primera línea, en el mostrador. Es un error bastante extendido considerar esta primera

línea el lugar donde se ha de incidir prioritariamente para mejorar el servicio, pero si bien es cierto que esta parte del proceso del servicio es muy importante⁽⁴⁾, como ha quedado de manifiesto en los factores de evaluación cualitativa que hemos propuesto, no hemos de olvidar que los profesionales de «mostrador» dependen de procesos y profesionales internos para poder ofrecer un buen servicio. Por eso en diversas ocasiones hemos insistido en la necesidad de analizar la organización y de implicarla entera para tener garantías de éxito en el proceso de cambio.

CUADRO 1



Es por este motivo que uno de los métodos ya clásicos de implantación del concepto de calidad de servicio se basa en la llamada «cadena proveedor/usuarios internos».

La idea fundamental es constituir todas las unidades o servicios de la organización en una cadena en la que cada cual ofrece unos servicios internos a las unidades que siguen en la cadena de producción del servicio, y a la vez

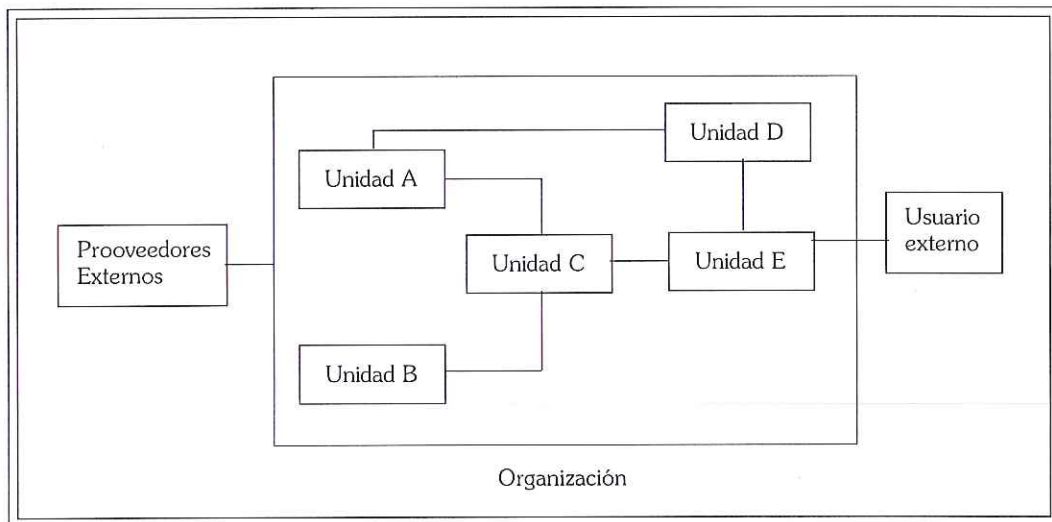
(4) Un aspecto importante de la calidad del servicio «en el mostrador» es la capacidad de ofrecer una buena atención al usuario, ya que en las bibliotecas, como en otros muchos lugares se está viviendo el cambio de la producción a la comunicación como rasgo profesional básico. Para mejorar la atención al usuario son de gran utilidad las diferentes técnicas de relaciones humanas desarrolladas en los últimos años. Entre las más utilizadas está el análisis transaccional, sobre el que se puede consultar Lukenbill (1976), Samways y Spivak (1979), Jones (1984), etc. 10

reciben unos servicios necesarios para hacer su tarea de otras unidades que actúan como proveedores.

En este ejemplo vemos, en el cuadro 2, cómo las unidades A y B utilizan los productos y servicios que les llegan del exterior, son los usuarios o clientes de estos proveedores externos, pero al mismo tiempo su labor los constituye en proveedores de la unidad C, que es el usuario, y así sucesivamente hasta la unidad E, el profesional de «mostrador» que es quien tiene relación directa con el usuario externo (el lector). Si la unidad E no ofrece un buen servicio puede ser responsable de ella misma, o porque no

recibe el servicio adecuado de otra unidad interna, por ejemplo la D. Si es éste el caso, como cualquier usuario, E explicará a D lo que necesita para mejorar su servicio. La unidad D, como proveedor de E, analizará su propio proceso para adaptarse a las necesidades de E, aunque esto le implique hacer demandas a otras unidades. En resumen, cada unidad se responsabilizará de sus inputs (solicitando el servicio que necesita) y de sus outputs (ofreciendo el servicio que le demandan). En la mayoría de los casos esto hace necesario un proceso formativo sobre temas como las técnicas de resolución de problemas, técnicas de negociación y otros.

CUADRO 2



Se trata pues de un proceso dinámico que busca la autoregulación constante para conseguir una mejora permanente del servicio que se ha definido como un objetivo, y que necesita que esté bien concretado y que dispongamos de instrumentos para evaluar los puntos débiles de nuestro circuito. Obviamente si todos los miembros de la organización no se implican o

consideran que esta evaluación permanente no es una fuente de información para gestionar mejor sino una forma de control, o se asustan ante la idea de cambiar formas de trabajo en su propia unidad, o no disponen de indicadores fiables para evaluar, o la alta dirección interviene jerárquicamente cortocircuitando el proceso, etc., será difícil conseguir el éxito.

En este campo, como en todos, las dificultades para implantar un sistema de gestión son proporcionales a los beneficios que se pueden esperar. En el nivel de conocimientos que hoy tenemos, éste es un sistema potente para obtener cambios positivos en la mejora del servicio, pero evidentemente ha de implantarse con prudencia, rigor, soporte formativo y a medio plazo. Anteriormente ya se han hecho algunas recomendaciones al respecto.

La «filosofía» del sistema es simple y es básico respetarla:

- Es responsabilidad de todos.
- Es necesario una actitud activa ante los errores (prevenirlos o solucionarlos en lugar de ocultarlos o esperar a que el tiempo los solucione).
- Es un proceso constante, no un estado.
- Requiere sistemas de detección y evaluación de los puntos críticos (puntos en los cuales se producen disfunciones).
- Requiere indicadores de mejora y reconocimiento para los responsables de ésta).
- Requiere sistemas de análisis, negociación y toma de decisiones entre unidades.
- Requiere apoyo a los profesionales por parte de la dirección y también apoyo formativo para poder llevar a término el cambio.

También hay unos requerimientos previos al diseño del sistema de mejora de la calidad del servicio que no se pueden eludir (ver cuadro 1):

- Determinar los usuarios y diferenciarlos por grupos diferentes.

- Identificar las expectativas y necesidades de los usuarios.
- Identificar los elementos de evaluación que utiliza el usuario.
- Clarificar los objetivos estratégicos.
- Tener la capacidad de adaptar la organización al servicio que queremos dar.

A partir de aquí ya se puede diseñar el sistema para la mejora de la calidad que aplicaremos a nuestra red. Probablemente el lector pueda tener ya la angustiosa sensación de que todo esto se está aproximando a la mejor ciencia-ficción y que es bastante difícil de aplicar a nuestra realidad. No hemos ocultado que es un proceso complejo y que requiere planificación, rigor y probablemente asesoramiento, pero es realizable y en algunos aspectos con una relativa facilidad, como veremos en el apartado siguiente.

EL INICIO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO. LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Iniciar un programa de gestión de cambio no es fácil y como ya hemos dicho necesita una planificación esmerada, la colaboración y la implicación de toda la institución, etc. Es posible no obstante avanzar en ciertos aspectos e iniciar el camino hacia la mejora de la calidad de servicio. A continuación resumimos los resultados de dos encuestas aplicadas en una biblioteca universitaria a fin de ejemplificar lo que se ha comentado antes sobre el uso de la información como elemento de toma de decisiones y la conveniencia de conocer las necesidades del usuario como un criterio de servicio.

Se partía de una definición sobre la situación de dos secciones del servicio de la biblio-

teca (hemeroteca y sección de referencia) en los términos siguientes:

Por lo que se refiere a las publicaciones periódicas es un servicio que tiene un coste muy elevado (el 90,6% del presupuesto ordinario) y con una percepción subjetiva del personal de la biblioteca de inseguridad en cuanto a la adecuación de los fondos a las necesidades reales de los usuarios.

En cuanto a la sección de referencia se tenía la sensación de que la importancia de ésta era, en esta biblioteca, mucho menor en términos de servicio de la que habitualmente se le da, a pesar de que el año anterior la biblioteca había reorganizado las obras de referencia, las había colocado en el lugar de más fácil acceso, y con unas signaturas topográficas bastante sencillas y había difundido un folleto informativo.

Se confeccionaron dos cuestionarios muy sencillos en los cuales se pedía a los profesores, de forma anónima y voluntaria, que respondiesen sobre:

- Los cinco títulos más utilizados por ellos, tanto de publicaciones periódicas como de obras de referencia.
- El grado de utilización de estos servicios de la biblioteca en un año. Podían responder: entre 1 y 5 veces; entre 6 y 10 veces, y más de 10 veces.
- El porcentaje de respuestas positivas en sus peticiones a la biblioteca por lo que se refiere a las dos secciones. Podían responder: menos de un 25%, entre el 26% y el 50%, entre el 51% y el 75%, y más de un 75%.
- El número de veces que no habían utilizado la biblioteca en el último año. Po-

dían responder: entre 1 y 5, entre 6 y 10, más de 10 y los motivos por los cuales no la habían utilizado.

Se recibieron 31 cuestionarios sobre 171 enviados, esto representa un 18,1%, pero teniendo en cuenta que no más de un centenar de profesores tienen dedicación completa en esta Escuela Técnica Superior, de la cual depende la biblioteca, 31 cuestionarios representan un 31%, lo cual hace que los resultados sean bastante representativos.

Por lo que respecta a la evaluación de la colección y del uso de las publicaciones periódicas los datos y las reflexiones son las que siguen:

Por lo que hace referencia a la primera cuestión, en la cual se les pedía que enumeraran los 5 títulos más consultados por ellos, observamos que mencionaron 83 títulos diferentes, y la biblioteca solamente dispone de un 73,4% de ellos; le faltan por tanto 23 títulos, lo que significa que la universidad cubre el 77,1% de los títulos más usados. Observamos, no obstante, una importante dispersión de títulos. Menos un título que es mencionado 11 veces, 3 títulos lo son por 6 personas, el resto son mencionados por 5 ó menos personas. Si hablamos en tantos por ciento, la mayor parte de las revistas no tienen ni siquiera el quorum de un 10%.

En cuanto a las otras cuestiones: grado de utilización de la biblioteca, grado de satisfacción a sus demandas (respuestas positivas), grado de no utilización de la biblioteca (veces que no la utilizan) y motivos correspondientes, encontraremos los resultados exactos en los cuadros 3, 4, 5 y 6 respectivamente.

Cuadro núm 3

Veces que han acudido a la biblioteca a consultar revistas, en un año

- Nunca	12,9%
- Entre 1 y 5	9,4%
- Entre 6 y 10	6,1%
- Más de 10 veces	48,4%
- Respuestas no válidas	3,2%

Cuadro núm 4

Porcentaje de respuestas positivas respecto a las demandas de publicaciones periódicas:

- Menos de un 25%	3,2%
- Entre el 26% y el 50%	2,9%
- Entre el 51% y el 75%	38,7%
- Más de un 75%	35,5%
- No responden	9,7%

Cuadro núm 5

Veces que no utilizan la biblioteca:

- Nunca	34,5%
- Entre 1 y 5	31,0%
- Entre 6 y 10	13,8%
- Más de 10	20,7%

Cuadro núm 6

Motivos por los que no utilizan la biblioteca

- Porque saben que lo que buscan no está	62%
- Porque desconocen los fondos	9%
- Porque disponen del material en el propio departamento	14,2%
- Por falta de tiempo	4,8%

La lectura de los datos que aportan los cuestionarios proporciona algunas sugerencias sobre cómo mejorar la calidad del servicio.

En primer lugar, el uso que se hace de la colección (cuadro nº 3) es bastante aceptable; recordemos que había una percepción subjetiva del personal de no adecuación de los fondos. Más de la mitad de los profesores que respondieron a los cuestionarios afirman que utilizan la biblioteca más de 10 veces al año para consultar revistas, y este grado de utilización para las publicaciones periódicas, teniendo en cuenta que la mayor parte de los títulos tienen una periodicidad mensual, bimensual o trimestral es adecuada.

Es evidente que hay un porcentaje elevado de profesores que la utilizan poco, pero hemos de tener en cuenta los motivos que se dan (cuadro nº 6). Cabe precisar, además, respecto a los motivos por los cuales no utilizan la biblioteca (cuadro nº6), que el

motivo: «porque saben que lo que buscan no está allí» (62%) se puede desglosar en dos respuestas similares, pero no idénticas, un 42,8% responde que no sabía que las revistas no estaban allí, y un 19,2% responde que la biblioteca dispone de los títulos actualmente, pero que faltan años anteriores, que son los que necesitaban.

Por lo que se refiere a la evaluación de la satisfacción en sus demandas (cuadro nº 4) podemos ver que nos movemos en unos índices también bastante aceptables, pero que sin duda deberíamos mejorar. La biblioteca da respuesta satisfactoria más de un 50% de las veces al 74,2% de las peticiones. Hay un 35,5% del profesorado que obtiene una respuesta satisfactoria más de un 75% de las veces.

Resumiendo: los profesores consultan el fondo de publicaciones periódicas, lo usan, lo conocen y lo utilizan suficientemente, y valo-

ran aceptablemente la respuesta que ofrece a sus demandas.

Para decidir un cambio hemos de aprovechar las informaciones de que la biblioteca dispone y las que la literatura profesional nos ofrece:

- La evaluación mencionada que los usuarios hacen de los fondos (cuadro nº 4).

- El índice de títulos presentes en la biblioteca es del 73,4%, a pesar de la dispersión derivada de las muchas especialidades.

- El presupuesto de la hemeroteca significa el 90,6% del presupuesto ordinario.

- El precio medio de una suscripción supera las 27.000 pesetas.

- El índice de utilización de las revistas es decreciente. Es decir, probablemente se cumple la regla 80/20 que nos dice que el 80% de las peticiones se pueden satisfacer con el 20% de los títulos, aspecto que deberíamos verificar estratificando por las diversas especialidades aplicando la técnica de Pareto. Queremos decir con esto que el aumento de suscripciones, y por tanto de costes, que significa pasar al 95% es bastante inferior de lo que significaría pasar al 90% y así sucesivamente.

- Existe un servicio de obtención de documentos que permite disponer de los artículos que no se encuentran en la biblioteca.

A partir de toda esta información parece que más que incrementar el número de títulos presentes en la biblioteca, probablemente se habrían de sustituir algunos, podríamos incluso reducir el número total (y por tanto el presupuesto, que es en términos relativos exagerado) y mejorar los sistemas alternativos de obtención de documentos. Con estas medidas podríamos aspirar a mejorar el servicio (en cuanto al contenido del fondo) y reducir el coste.

Teniendo en cuenta que el número de títulos que se reciben es de más de 200,

podríamos efectuar la suscripción a los 23 títulos básicos de los cuales no disponemos, con lo cual aumentaríamos mucho nuestro nivel de respuesta y podríamos eliminar un número importante de suscripciones sin que el servicio se viese afectado. Conviene no olvidar que el ahorro de gastos en esta sección se podría aplicar de manera más rentable a otras secciones de la biblioteca.

Respecto al cuestionario sobre el servicio ofrecido por la sección de referencia de la biblioteca, los resultados fueron más similares a la apreciación que tenía el personal de la biblioteca del uso y percepción de los profesores del mencionado servicio.

Las preguntas, como ya hemos comentado, eran las mismas que para el tema de las publicaciones periódicas. Conviene hacer notar que de los 31 cuestionarios recibidos, en 13 casos la hoja de la sección estaba en blanco.

Por lo que se refiere a las obras de referencia más utilizadas, nos encontramos con una dispersión menor si agrupamos los manuales.

Es decir, un 33,3% solamente hizo constar manuales que son absolutamente de referencia en su tarea (de los 28 manuales citados bastantes de ellos lo son más de una vez). Dejando de lado los manuales nos encontramos que 3 profesores afirman utilizar muy a menudo normas, 4 utilizan enciclopedias, 3 los boletines de sumarios, 1 las bibliografías, 2 las bases de datos, 2 diferentes directorios y 1 el Citation Index.

Por lo que hace a las otras cuestiones, grado de utilización de la biblioteca, grado de satisfacción en la utilización de la sección (respuestas positivas), grado de no utilización de la biblioteca (veces que no la utilizan) y motivos, encontraremos los resultados exactos en los cuadros 7, 8, 9 y 10 respectivamente y pasamos ya a comentar la información que podemos extraer de estos datos.

Cuadro núm 7

Veces que han utilizado la biblioteca para la consulta de las obras de referencia

- Nunca	18,8%
- Entre 1 y 5	75%
- Entre 6 y 10	0%
- Más de 10	6,2%

Cuadro núm 8

Porcentaje de respuestas positivas respecto a demandas de la sección de referencia

- Menos de un 25%	23%
- Entre el 26% y el 50%	0%
- Entre el 51% y el 75%	23,2%
- Más de un 75%	53,8%

Cuadro núm 9

Veces que no utilizan la biblioteca:

- Nunca	33,4%
- Entre 1 y 5	26,6%
- Entre 6 y 10	6,6%
- Más de 10	33,4%

Cuadro núm 10

Motivo por el que no utilizan la biblioteca

- Tienen las obras en el departamento	56.25%
- Saben que las obras no están en la biblioteca	6.25%
- No utilizan obras	6,25%
- No dan motivos	31.25%

De los resultados del cuestionario se puede deducir, en primer lugar que el fondo es poco utilizado porque los usuarios ya tienen las obras necesarias en sus Departamentos. Observamos que el tanto por ciento de obras que tienen en los Departamentos se ha elevado mucho, recordemos que en el caso de las publicaciones periódicas los fondos en los Departamentos no pasaban de un 14,2%. El grado de satisfacción cuando utilizan el servicio es moderadamente aceptable.

Parece, no obstante, que tanto la organización como la nueva ubicación (acceso más fácil, rotulación diferente, etc.) de la sección hecha el curso pasado no ha supuesto para los profesores una mejora del servicio. Esto es pues un buen ejemplo de cómo podemos tomar decisiones equivocadas por no disponer de suficiente información.

Por tanto, los cambios han de orientarse

en otra dirección. La biblioteca no ha de gastar excesivamente en este servicio. Si tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los profesores, probablemente ni la mejora de los fondos aumentaría la satisfacción ya que no podemos olvidar que los fondos no son utilizados porque tienen las obras en los Departamentos. Los profesores acuden, sin embargo, a la biblioteca cuando tienen problemas, y si una reubicación del fondo no les ha supuesto una mejora, probablemente los cambios en otra dirección, podrían pasar por potenciar la figura del bibliotecario de referencia que los asesore y fuese capaz de resolver sus demandas con precisión, fiabilidad y rapidez.

Estos dos son unos ejemplos muy simples de uso de información, pero nos abren la puerta a todo tipo de profundización con la utilización de metodologías un poco más complejas, que en algunos casos ya hemos citado.

Nos referimos a instrumentos bastante conocidos como: la estratificación para separar en grupos o categorías de usuarios que se intuye que tienen necesidades diferentes; los diagramas de dispersión para analizar relaciones entre dos variables (por ejemplo: Departamentos universitarios y tipos de servicios, antigüedad en la universidad y valoración del servicio, etc.) y diagramas de Pareto que nos permiten por ejemplo en la evaluación del servicio de publicaciones periódicas verificar la relación 80/20.

Obviamente todos estos instrumentos están enfocados hacia la parte final del circuito de servicio, es decir, la que está más cerca del usuario; no obstante, como se ha dicho antes, el sistema propuesto implica una autoevaluación completa de todo el sistema, para lo cual existen instrumentos como los diagramas de flujo, que permiten representar los circuitos para identificar oportunidades de

mejora; instrumentos de medida de puntos críticos (indicadores, formularios, encuestas) que nos darán información sobre las disfunciones en nuestros procesos de trabajo, o el diagrama de Ishikawa que nos permitirá analizar posibles causas interrelacionadas de un problema previamente definido.

Estos y otros instrumentos permiten disponer de elementos de decisión en el proceso de mejora constante que hemos definido antes. En la medida que las decisiones a tomar impliquen modificaciones en la organización se hace necesario, como se ha repetido numerosas veces, la implicación global de la organización, especialmente de los niveles directivos, lo cual, para finalizar, nos recuerda una vez más que un proceso de mejora de la calidad de servicio, es tanto un proceso técnico como una decisión estratégica que implica la voluntad de hacerlo y la asunción de sus consecuencias.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliotecas públicas hoy y mañana: nuevos planteamientos de objetivos y gestión. Madrid; Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide, 1988.

JACKSON, Sara. «Management by objectives and libraries». *Information and library management*, vol. 9, nº 1 (1990): 14-16.

JONES, K. *Conflict and changes in library organizations*. London: Clive Bingley, 1984

KATIN, W. «An interview with Peter Drucker». *Wilson library bulletin*, october, 1991.

LANCASTER, F.W. and MEHROTRA, R. «The five laws of library science as a guide to the evaluation of library services». *Perspectives in library and information science*, vol. 1. pp.-26-39. Lucknow: Print house, 1982.

LANCASTER, F.W. *If you want to evaluate your library...* London: Library Association, 1988

LAVERGNE, Philippe de. «Gestion par objectifs et bibliothèques universitaires». *Bulletin des bibliothèques de France*. vol. 32, nº 1 (1987): 6-9.

LUKENBILL, W.B. «The Ok reference department-using transactional analysis in evaluating organizational climates». *RQ*, part 4 (1976): 317-322.

SAMWAYS, A. and SPIVACK, R. «Transactional analysis: it uses in library management». *Library management new*, vol. 8 (1979): 16-22.

SHAUGHNESSY, Thomas W. «The search of quality». *Journal of library administration*. Vol. 8, nº 1 (1987): 5-10.

SMITH, J. «Creating effectiveness». *New library world*. vol. 93, nº 1099 (1992): página 14.

UNDERWOOD, P.G. *Managing change in libraries and information services: a systems approach*. London: Library Association, 1990.