

El canvi vers la qualitat de servei

ANNA VALLS*
LLUÍS CASADO **

Resum: S'exposen les raons per les quals es parla de canvi a les biblioteques. S'explica l'avaluació quantitativa i qualitativa dels serveis, com es gestiona un procés de canvi, l'aplicació d'algunes tècniques de gestió de les organitzacions a les biblioteques i la qualitat de servei a l'usuari. L'article clou amb un exemple pràctic on s'avalua, a partir d'un qüestionari adreçat als usuaris, l'ús de la secció de referència i la de revistes en una biblioteca universitària.

Introducció

És evident que en l'actualitat l'àmbit de les biblioteques es troba en un procés de canvi força important. La paraula canvi és present arreu: a les converses, als articles d'opinió, als debats...

Es parla del canvi necessari del model de biblioteca pública; del canvi obligat dels plans d'estudis per adequar la formació a les necessitats actuals i de les innovacions que han comportat la introducció de la informàtica a les biblioteques i l'entrada de les noves tecnologies (bases de dades, CD-ROM, videotex) en l'accés a la informació, amb la conseqüent transformació de la concepció que es tenia fins ara de les biblioteques com a magatzems de cultura. Així mateix s'insisteix en la necessitat de renovació de les biblioteques per tal de poder competir amb les noves empreses privades que s'han introduït en el mercat de la informació i que emfasitzen la satisfacció de l'usuari, la rapidesa de resposta i l'atenció personalitzada, i en el canvi de l'avaluació del cost/rendiment, en un segle que es caracteritza per ser el segle dels manuals d'organitzacions, de la justificació de despeses, etc.

* Biblioteca de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de la Universitat Politècnica de Catalunya.

** Psicòleg i economista.

Podríem allargar-nos pàgines i pàgines parlant del canvi que ha sofert el món bibliotecari, així com de la professió i del futur d'aquests. Tanmateix, la nostra intenció ara és centrar-nos en el canvi vers la qualitat de servei, partint del fet que tot canvi és un procés que cal gestionar.

Biblioteca i canvi

Hem esmentat fins aquí alguns dels aspectes que motiven que es parli de canvi en el món bibliotecari, però ara per ara la transformació que més han assumit les biblioteques ha estat el canvi tecnològic. La incorporació dels nous avanços tecnològics a les biblioteques ha suposat una sèrie d'avantatges: agilització de les tasques dels bibliotecaris (recuperació de dades, catalogació, etc.); augment del treball en equip; estalvi de feines feixugues als professionals, etc. Ara bé, aquest canvis resultants de la introducció de les noves tecnologies no solucionen els nous reptes que tenen les biblioteques i els bibliotecaris. Perquè aquests canvis, resultants de l'aplicació de les noves tecnologies no han estat, en general, planificats, ni per tant han estat gestionats.

El més important, quan algú parla de canvi, és concretar quina mena de canvi es vol. Qualsevol canvi, això ho hem de tenir clar, implica tota la institució, i per tant, si el volem portar a terme, caldrà fer una anàlisi de tota la institució.

Si estem d'acord que l'objectiu d'una biblioteca és donar un servei als ciutadans, parlar de canvi a les biblioteques vol dir reflexionar sobre les formes de millorar aquest servei. I el canvi vers la qualitat de servei en el qual ens centrarem demana, més que cap altre, una organització coherent amb els objectius definits, disposada a posar-hi els mitjans i l'estructura necessària.

En qualsevol projecte d'innovació d'una organització de servei cal definir els objectius finals o estratègics (què volem aconseguir, on anem) i els objectius operatius (com ho farem), cal conèixer les necessitats i expectatives dels usuaris, dissenyar instruments de mesura, analitzar els circuits de servei actual, trobar els punts crítics i errors, és a dir, cal fer una anàlisi minuciosa dels processos i elaborar propostes de solució. Ben sovint els projectes de canvi estan presidits per uns objectius finals, però hi manca el desenvolupament de com es portaran a terme i els mitjans que caldria per aconseguir-los.

Els canvis no succeeixen, es fan, es planifiquen, es gestionen, i si no sabem on volem anar, difícilment assolirem uns objectius desitjables. Les organitzacions no canvien perquè els agradi, ben al contrari, més aviat temen els canvis. Normalment les organitzacions canvien a causa de pressions externes, perquè no funcionen, perquè hi ha poc benefici, perquè és evident que no donen el servei que han de donar, etc.

Com dèiem, qualsevol canvi implica tota l'organització i una regla bàsica és que tot canvi ha d'estar gestionat pels propis professionals. Això vol dir que la cúpula jeràrquica pren decisions estratègiques, planifica i delega la gestió en els professionals que configuren l'organització. La gestió inclou òbviament un sistema d'avaluació eficaç. També cal recordar que un canvi que parteixi d'uns objectius consensuats té moltes més possibilitats d'èxit que un que no en parteixi.

En qualsevol previsió de canvi cal també pensar com serà el futur, no es pot iniciar sense preveure, en tant que es pugui, què voldran de les biblioteques i dels bibliotecaris els usuaris en un futur més o menys immediat, quines seran llurs necessitats d'informació i expectatives personals.

Qualitat o quantitat?

Molts bibliotecaris saben que és important donar qualitat en els serveis que ofereixen les respectives organitzacions, però també és una realitat que en el món de les biblioteques s'avalua quasi sempre quantitat i no qualitat. I normalment les dades quantitatives no són prou representatives per poder mesurar la qualitat dels serveis oferts.

La major part de biblioteques col·leccionen estadístiques amb moltes dades: podem saber el nombre de préstecs que fa una biblioteca; quants usuaris rep al dia; quants documents s'han consultat; quantes peticions d'obtenció de documents s'han cursat, etc. Sempre es parla de quantitat. Però, rarament se sap quantes vegades un usuari ha marxat insatisfet d'una biblioteca, quin grau de satisfacció n'ha obtingut, o bé quants dies ha tardat a arribar-li aquell document que necessitava.

Les dades quantitatives han estat els únics indicadors de qualitat de les biblioteques en els darrers anys. Autors com Lancaster (1982, 1988) s'han dedicat amb atenció a aquest tema, encara que de forma parcial ja que es tracta fonamentalment d'avaluacions del servei ofert en termes de contingut i accessibilitat del fons o bé d'avaluacions d'eficiència (relacionant cost/resultat), però no d'eficàcia per avaluar el propi resultat.

No hi ha gaire literatura escrita respecte a la qualitat dels serveis. Un dels pocs autors que ha intentat recollir indicadors per mesurar la qualitat dels serveis oferts ha estat Thomas W. Shaughnessy (1987). Aquest ha fet unes reflexions sobre el tema, que creiem que són força interessants. L'autor diu que en una època prèvia a les bases de dades i a l'aplicació de la informàtica i la teledocumentació a les biblioteques, aquestes eren quasi autosuficients, els usuaris no tenien un accés fàcil a les col·leccions d'altres biblioteques, el préstec interbibliotecari era un servei lent, etc. Llavors, l'avaluació dels serveis oferts basada en dades quantitatives tenia un cert sentit ja que

quantitat suposava en general millor servei. Ara, però, a l'època dels catàlegs en línia, del correu electrònic, de les xarxes, etc. la definició de qualitat de servei ha de canviar, ha de poder reflectir l'aplicació de les noves tecnologies tant com les creixents expectatives dels usuaris.

És evident que totes les empreses de servei, i les biblioteques i els serveis d'informació que formen part d'aquest grup, tenen sentit perquè els usuaris reconeixen que l'ús dels serveis els facilita alguna cosa. Així, les biblioteques han de fer un gir absolut pel que fa a la recerca de la qualitat dels serveis, prestant atenció real a les necessitats i expectatives de l'usuari. En les empreses de servei, no hi ha cap dubte que la diferència entre un servei mediocre i un d'excel·lent, té lloc en l'atenció a l'usuari. Cal tenir en compte que la qualitat d'un servei s'inicia amb el lliurament del servei, en l'atenció al detall i en el desig de perfecció.

L'avaluació dels serveis, que ben sovint fan algunes organitzacions, respecte als anys anteriors, no té gaire sentit, l'avaluació dels serveis s'ha de fer respecte als objectius fixats.

Avaluar la qualitat dels serveis d'una biblioteca, no és fàcil. Seguint amb Shaughnessy, recordem que molts serveis són intangibles per naturalesa, és a dir són resultats o processos més que productes i són heterogenis. A més a més, la producció i el consum, l'oferta i la demanda són inseparables i es produeixen al mateix temps. En molts serveis la qualitat serà determinada durant la interacció entre bibliotecari i usuari. Així les conductes interpersonals com per exemple: educació, voluntat d'ajuda, fiabilitat, etc. constituïran un component important en l'avaluació de l'usuari.

Malgrat les dificultats, es poden definir uns criteris generals de servei que caldrà concretar a cada biblioteca, analitzant els processos previs al servei i definint formes d'avaluació:

- **Imatge.** Atès que la qualitat d'aquests tipus de servei ve condicionada, en part, per la percepció que l'usuari té del servei, és obvi que l'aspecte de les instal·lacions, de l'equip i les actituds del personal, configuraran aquesta primera percepció i per tant són el primer element a avaluar.
- **Accessibilitat.** L'usuari ha de tenir fàcil accés al servei, i això inclou tant l'accessibilitat física a la biblioteca i dintre d'aquesta a les diferents dependències, com al personal de la biblioteca. Com exemples d'aquest factor podem esmentar: la ubicació de la biblioteca i la facilitat de transport, la senyalització dins la biblioteca, l'accés a fotocopiadores i a bases de dades, etc.
- **Capacitat de resposta.** Aquest factor implica tenir els recursos per donar una resposta adequada a la demanda, fiable i ràpida.
- **Atenció a l'usuari.** En últim extrem el servei en una biblioteca es produeix en una relació cara a cara entre dues persones, per tant la qualitat del nostre servei dependrà de com sigui aquesta relació. L'atenció a l'usuari

inclou la capacitat d'escoltar i entendre la demanda, l'adaptació a les seves necessitats i l'adequació en la resposta.

- **Utilització de recursos externs a la pròpia biblioteca.** Tenint en compte que les biblioteques no poden aplegar tota la informació, un bon servei ha d'incloure l'accés a recursos aliens a la pròpia biblioteca. És clar que el servei que una biblioteca pot donar utilitzant recursos externs, no pot avaluar-se segons la qualitat d'aquests, sinó quant a les possibilitats d'accedir-hi, la voluntat de fer-ho i el seguiment que es fa de la demanda.

Els bibliotecaris han d'assumir el repte de la qualitat de servei i iniciar els primers programes de gestió ben definits i planificats.

Com gestionar el procés de canvi

Si a les empreses privades ja fa bastants anys que s'utilitzen tècniques de gestió per a la millora del rendiment i de la qualitat dels productes, les biblioteques, que fa menys anys que les utilitzen, poden jugar ara amb certs avantatges. S'ha demostrat que tècniques que en certs països funcionen, en d'altres no i que un excés de tecnificació de gestió, també pot ser contraproductiu. Podem, doncs, aprofitar aquesta experiència.

En l'àmbit de les biblioteques s'ha començat ja fa temps a parlar de: control de qualitat de bases de dades; avaluació dels fons i de les col·leccions; de gestió per objectius; de sistemes d'informació per a la gestió, etc.¹ Veurem què hi ha d'aprofitable en tot aquest món una mica misteriós del management.

Ja s'ha comentat que un canvi:

- a) és un procés que...
- b) s'ha de planificar i gestionar per ...
- c) assolir un objectiu de millora, definit previament, que en el nostre cas fa referència a la qualitat de servei que exigim.

El caràcter de procés ens indica que un canvi no és un fenomen entre un abans i un després, sinó un seguit d'accions en el temps, interaccionades entre elles. Aquestes accions han d'implicar, en diferent grau, a tota l'organització i s'han d'avaluar constantment per corregir desviacions. Si parlem d'un objectiu de qualitat de servei hem de saber que serà un procés sense fi, amb la qual cosa es converteix més en una forma de fer i pensar les coses que en una fita a assolir.

1. Per aquests temes podeu consultar: Jackson (1990), Lavergne (1987), Underwood (1990); i les ponències de Howley, Bowron i Beyersdorff, recollides al llibre *Biblioteques públiques hoy y mañana* (1987).

Un procés de canvi no pot ser espontani, voluntarista i lliure, encara que necessiti espontaneïtat, creativitat i la implicació i l'autonomia responsable de cada professional. Per tenir alguna esperança d'èxit hem de planificar, ordenar, coordinar, avaluar i corregir, és a dir, gestionar-lo. I aquesta necessitat ens porta a l'aplicació de les tècniques de gestió de les organitzacions.

Abans d'aprofundir en aquest aspecte voldríem fer dues consideracions. La primera és que no hauríem de caure en l'error de convertir les biblioteques en empreses de "tecnologia punta" en management, per un motiu fonamental: el "producte" de les biblioteques és la informació, la cultura, i aquesta té unes característiques que la diferencien, afortunadament, d'altres serveis. Amb això volem dir que haurem de deixar inevitablement un cert espai a la inversió aparentment improductiva, a la innovació amb els nivells d'incertesa, a la impossibilitat de planificar-ho tot... Com expressa Smith (1992): "Management i servei han de fusionar-se en un tot cohesionat amb mútua rellevança, i produir una dinàmica d'organització i producte que arriben a les necessitats dels individus, de la societat i les necessitats globals de la cultura".

La segona consideració és que seria un nou error aplicar sense més ni més les tècniques de gestió de les organitzacions, siguin públiques o privades, a les biblioteques perquè aquestes en tant que institució i organització tenen prou trets diferencials i en fer-ho es podria provocar un canvi d'efectes perjudicials: aspectes propis de la definició institucional, com la definició d'agents culturals, o el caire de "missió" que se li dóna a la tasca han de ser analitzats i tinguts en compte. Tanmateix en el nivell organitzacional, la forta cultura voluntarista, la dualitat tècnico-administrativa que caracteritza el rol d'un bon nombre de professionals, la decisió de centralitzar o no determinades fases del procés (com ara és l'adquisició del fons), les dificultats –per la dimensió reduïda de la majoria de biblioteques– per definir responsabilitats de comandament, etc., han de ser considerats amb atenció.

Un bon exemple de la cautela necessària amb què s'han d'aplicar les tècniques de gestió a les biblioteques és la "direcció participativa per objectius" (DPO). Aquesta forma de gestionar una organització, coneguda des de fa molts anys, es basa en la definició d'uns objectius generals a assolir, la concreció de la responsabilitat de cadascú en la seva consecució expressada en termes del resultat esperat a cada nivell i les formes d'avaluació del que està passant realment. Teòricament sembla clar que aquest sistema és inqüestionable, però això està lluny de la realitat, i no només a les biblioteques encara que nosaltres ens centrem en aquestes.

Segons Jackson (1990) "l'èxit o fracàs de la direcció per objectius depèn molt de com s'apliqui". Aquesta mateixa autora destaca com avantatges de la DPO, la participació dels professionals; l'augment de la comunicació; l'augment de la satisfacció a la feina... Tanmateix n'exposa també importants

desavantatges, com per exemple la dificultat de quantificar els resultats per ser avaluats; la necessitat que tota l'organització hi participi activament; la impossibilitat en les biblioteques públiques de reconèixer econòmicament els resultats obtinguts, etc. Això li fa concloure que “probablement els desavantatges tinguin més pes que els avantatges”.

No estem segurs que això hagi de ser així forçosament, però el que sí és clar és que no es pot implementar la DPO en una organització bibliotecària sense els coneixements i el rigor necessaris.

El problema tècnic principal, el trobem en la definició dels objectius i en l'avaluació del grau d'assoliment. Com s'ha esmentat abans, els objectius generals d'una xarxa de biblioteques, per la seva pròpia essència, poden ser difícils d'objectivar, i tal com recorda el professor Drucker en una entrevista feta per W.Katin (1991): “abans que alguna cosa sigui mesurada ha de ser definida”. Aquesta definició d'objectius generals i operativitzats és una reflexió bàsica a fer abans de qualsevol implementació de processos de gestió. Però la segona part, l'avaluació, en ocasions també pot presentar problemes. En les empreses comercials es tendeix molt, massa, podríem afegir, a avaluar objectius definits quantitativament, però en aquest àmbit això té sentit ja que l'avaluació es quantifica habitualment en termes econòmics. No és aquest el cas de les biblioteques per la qual cosa i, com ja s'ha dit abans, cal definir bons indicadors qualitius. No ens estendrem més en aquest punt ara, ja que l'última part d'aquest treball intentarà clarificar-ho, però sí que cal remarcar que la definició d'objectius, perquè sigui operativa, ha de fer-se en termes de *outputs*, és a dir de resultats. Pot semblar obvi després de tot el que s'ha dit, però sovint la definició que es fa és més una descripció –més aviat superficial– de responsabilitats o tasques (*inputs* necessaris per a obtenir resultats) que de resultats en si mateixos, la qual cosa dificulta molt l'avaluació. Podem veure alguns exemples d'això.

Descripció de tasques (pseudo-objectius)

1. Arribar al ciutadà per difondre la cultura
2. Atendre bé l'usuari (cordialment, amb rapidesa i bona informació)

Aquesta descripció no diu res quant als objectius a assolir i per tant fa impossible una avaluació del resultat, perquè com i quan sabrem que hem arribat al ciutadà o que hem difós la cultura? què és una atenció cordial? quina és la velocitat esperada de resposta? què vol dir “bona” informació? A continuació, intuïnt el que se'ns volia dir amb aquests pseudo-objectius formularem una definició més operativa.

Definició d'objectius

1. Aconseguir en un any un increment de nous lectors del 20%, amb una prevalença d'ús de la biblioteca d'un mínim de 5 cops a l'any.
2. Obtenir un grau de satisfacció sobre el tracte rebut per part de l'usuari, mesurat amb qüestionaris definits adhoc, de menys d'un 10% d'opinions desfavorables. Assolir un interval de resposta davant de qualsevol petició d'un usuari inferior a 10 minuts, amb un marge d'error en la informació (informació incorrecta o no disponible) inferior al 10%.

Sembla clar que el bibliotecari que tingüés com a objectius els del primer exemple, no pot tenir gaire clar el que s'espera d'ell, ni com avaluar la seva actuació i per tant difícilment podrà millorar-la. En el segon cas, té més clar el seu objectiu, per la qual cosa cal definir els mètodes d'avaluació que han de ser instruments de presa de decisions per corregir errors, no sistemes de control, des de dalt per fiscalitzar a posteriori. Aquest punt és bàsic i s'inscriu en els sistemes actuals de gestió com veurem tot seguit en parlar de millora de la qualitat del servei. Ara, simplement apuntarem que els models de gestió de les organitzacions han experimentat una profunda evolució els darrers anys,² que en essència s'ha caracteritzat per una descentralització de la responsabilitat i capacitat de decisió, una major flexibilitat i agilitat en la gestió, una major consideració dels aspectes institucionals i humans juntament als típicament organitzacionals, i el càracter ja citat de l'avaluació, com un procés constant d'informació per prendre decisions a tots els nivells, més que un sistema de control utilitzat per la cúpula de l'organització.

En aquest sentit, quan avui es parla de gestió per la qualitat o qualitat total, ens trobem davant d'una evolució del concepte de DPO, en el qual els objectius no són ja fixats exclusivament des de la cúpula de l'organització, sinó que els mètodes i processos es poden adaptar a partir de decisions autònomes dels professionals (herència dels "cercles de qualitat") i l'avaluació és també més descentralitzada i constant. Cal afegir que en aquest model de gestió la qualitat queda instaurada com a objectiu estratègic bàsic de l'organització.

La qualitat del servei a l'usuari

A l'hora de planificar un procés de millora de la qualitat del servei, ha de tenir-se en compte el que es comentava abans sobre la necessitat d'analitzar

2. Podeu consultar un breu resum d'aquesta evolució a: Ll. Casado, "De la Psicologia Industrial a la Psicologia de les Organitzacions", a: *Text i context*, núm.2 (1991).

la biblioteca o xarxa a diferents nivells. Un sistema de gestió, i molt més un que s'adreci a la qualitat de servei, no es pot implementar a pressió per decret. Si ens centrem en el nivell d'anàlisi organitzacional, caldrà ser prudents i segurament una bona decisió prèvia seria implantar un sistema de DPO senzill i adaptat a les nostres necessitats i recursos, per "entrenar-nos" en el treball en funció d'objectius clars, coneguts i avaluables, abans de donar el pas següent del qual parlarem a continuació.³

Simplificant una mica pot parlar-se de dos grans conceptes de qualitat. El primer fa referència al grau d'acord del nostre servei amb unes especificacions prèviament definides (és el concepte més clàssic i "industrial" del terme); el segon ens parla de resposta que satisfà les expectatives de servei que té l'usuari. Aquesta segona concepció, la més radical, diposita en l'usuari la definició del bon servei (és la concepció més "comercial" del terme).

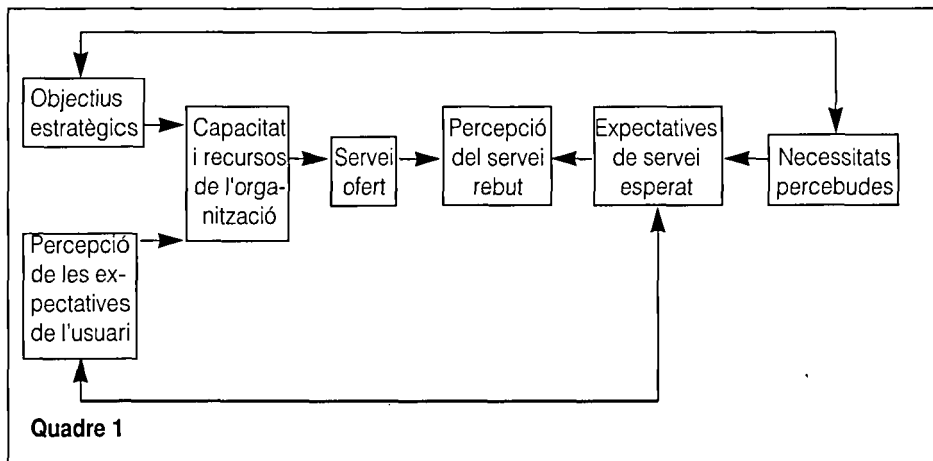
Si parlem de biblioteques pensem que hem de tendir a una definició mixta. No es pot fer una definició rígida, institucional del que ha de llegir o consultar un usuari (ni per al lector universitari ni per a cap altre), és a dir, no es pot definir de forma tancada la "cultura", ni es pot deixar en mans de l'usuari allò que ha d'oferir la nostra biblioteca, perquè no som un supermercat cultural. En una altra ocasió valdria la pena parlar de la influència del màrqueting cultural en aquest tema, però retornant al nostre discurs, hem de ser conscients que en la definició d'objectius estratègics de la nostra organització hi haurà una declaració de política cultural (molt clara en les biblioteques populars), o en altres paraules, una definició d'especificacions generals del servei, però que ha de ser prou flexible com per donar resposta a les necessitats actuals dels nostres usuaris.

Conjugar els dos nivells serà important per fer una bona definició d'objectius generals que, a més a més, sigui realista a curt termini.

Però s'ha de ser conscient del fet que incloure les expectatives de servei que té l'usuari implica entrar en el terreny de la subjectivitat i de la incertesa, per més que dissenyem instruments per conèixer aquestes expectatives, i això és simplement una dada més de treball, no és ni bo ni dolent, és senzillament així. En la mesura que vulguem acostar-nos més a l'usuari i per tant, puguem oferir-li un millor servei, hem de ser capaços d'assumir les conseqüències que això comporta, lluny d'objectius rígidament preestablerts, més còmodes però també més allunyats de la realitat.

3. Pot consultar-se l'obra de K.Jones. *Conflict and change in library organizations*. (London: Clive Bingley, 1984), especialment en la part 5a en la qual es descriuen experiències d'implantació de processos de desenvolupament organitzacional en biblioteques.

En el quadre següent esquematitzarem la situació de què estem parlant :



En aquest quadre es pot veure com tot conflueix en un espai i un temps concret: la percepció del servei rebut per part de l'usuari. Hem de recordar, un altre cop, que en aquesta avaluació subjectiva i objectiva que es farà, l'usuari del nostre servei, precisament pel fet que és un servei en el qual la demanda origina l'oferta i aquesta es produeix de forma immediata, el que és avaluat és tant el resultat del nostre servei com el procés per oferir-lo, és a dir, seran objecte d'avaluació tant la disponibilitat o no de la informació o el document buscats, com la forma en què li arriba a l'usuari (rapidesa, tracte, comoditat, etc.). Això ens posa de relleu un aspecte que implícitament ja s'havia comentat, només amb una organització eficaç (o sigui coherent amb els objectius) i eficient (o sigui que optimitza els recursos) es pot donar un bon servei en la primera línia, en el taulell. És un error molt estès considerar aquesta primera línia el lloc on s'ha d'incidir prioritàriament per millorar el servei, però si bé és cert que aquesta part del procés del servei és molt important,⁴ com ha quedat palès en els factors d'avaluació qualitativa que hem proposat, no hem d'oblidar que els professionals de "taulell" depenen de processos i professionals interns per poder oferir un bon servei. Per això diverses vegades

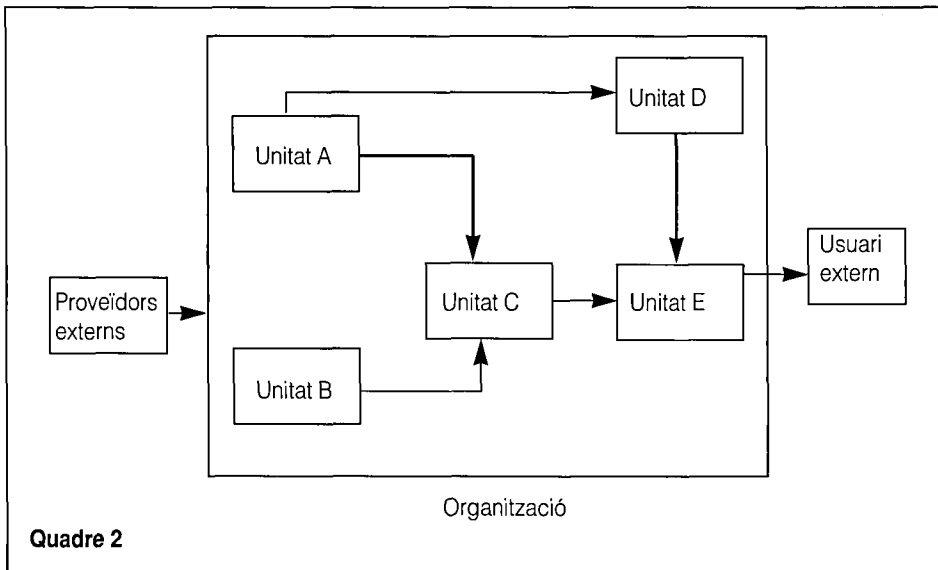
4. Un aspecte important de la qualitat del servei "en el taulell" és la capacitat d'oferir una bona atenció a l'usuari, ja que en les biblioteques, com en altres molts llocs s'està vivint el canvi de la producció a la comunicació com a tret professional bàsic. Per millorar l'atenció a l'usuari són de gran utilitat les diferents tècniques de relacions humanes desenvolupades als darrers anys. Entre les més utilitzades està l'anàlisi transaccional, sobre el que podeu consultar Lukenbill (1976), Samways i Spivak (1979), Jones (1984), etc.

hem insistit en la necessitat d'analitzar l'organització i d'implicar-la sencera per tenir garanties d'èxit en el procés de canvi.

És per aquest motiu que un dels mètodes ja clàssics d'implantació del concepte de qualitat de servei es basa en l'anomenada "cadena proveïdor/usuari interns".

La idea fonamental és constituir totes les unitats o serveis de l'organització en una cadena en la qual cadascuna ofereix uns serveis interns a les unitats que segueixen en la cadena de producció del servei, i a la vegada reben uns serveis necessaris per fer la seva feina d'altres unitats que actuen com a proveïdors.

En aquest exemple veiem com les unitats A i B utilitzen els productes i serveis que els arriben de l'exterior, són els usuaris o clients d'aquests proveïdors externs, però al mateix temps la seva feina els constitueix en proveïdors de la unitat C que n'és l'usuari, i així successivament fins a la unitat E, el professional de "taulell" que és qui té la relació directa amb l'usuari extern (el lector). Si la unitat E no ofereix un bon servei pot ser responsabilitat d'ella mateixa, o perquè no rep el servei adient d'una altra unitat interna, per exemple la D. Si és aquest el cas, com qualsevol usuari, E explicarà a D el que necessita per millorar el seu servei. La unitat D, com a proveïdor d'E, analitzarà el seu propi procés per adaptar-se a les necessitats d'E encara que això li impliqui fer demandes a altres unitats. En resum, cada unitat es responsabilitza dels seus *inputs* (demanant el servei que necessita) i dels seus *outputs* (ofertint el servei que li demanen). En la majoria dels casos això fa necessari un



Quadre 2

procés formatiu sobre temes com les tècniques de resolució de problemes, tècniques de negociació i d'altres.

Es tracta doncs d'un procés dinàmic que busca l'autoregulació constant per aconseguir una millora permanent del servei que s'ha definit com a objectiu, i que necessita que aquest estigui ben concretat i que disposem d'instruments per avaluar els punts febles del nostre circuit. Òbviament si tots els membres de l'organització no s'impliquen o consideren que aquesta avaluació permanent no és una font d'informació per gestionar millor sinó una forma de control, o s'espanten davant la idea de canviar formes de treball en la seva pròpia unitat, o no disposen d'indicadors fiables per avaluar, o l'alta direcció intervé jeràrquicament curtcircuitant el procés, etc., serà difícil assolir l'èxit.

En aquest camp, com en tots, les dificultats per implantar un sistema de gestió són proporcionals als beneficis que se'n poden esperar. En el nivell de coneixements que avui tenim, aquest és un sistema potent per obtenir canvis positius en la millora del servei, però evidentment ha d'implantar-se amb prudència, rigor, suport formatiu i a mig termini. Anteriorment ja s'han fet algunes recomanacions al respecte.

La "filosofia" del sistema és simple i és bàsic respectar-la:

- És responsabilitat de tothom.
- És necessària una actitud activa davant els errors (prevenir-los o solucionar-los en comptes d'amagar-los o esperar que el temps ho solucioni).
- És un procés constant, no un estat.
- Requereix sistemes de detecció i avaluació dels punts crítics (punts en els quals es produeixen disfuncions).
- Requereix indicadors de millora i reconeixement pels responsables d'aquesta.
- Requereix sistemes d'anàlisi, negociació i presa de decisions entre unitats.
- Requereix suport als professionals per part de la direcció i també suport formatiu per poder dur a terme el canvi.

També hi ha uns requeriments previs al disseny del sistema de millora de la qualitat del servei que no es poden eludir (vegeu el quadre 1):

- Determinar els usuaris i diferenciar-los per grups diferents.
- Identificar les expectatives i necessitats dels usuaris.
- Identificar els elements d'avaluació que utilitza l'usuari.
- Clarificar els objectius estratègics.
- Tenir la capacitat d'adaptar l'organització al servei que volem donar.

A partir d'aquí ja es pot dissenyar el sistema per a la millora de la qualitat que aplicarem a la nostra xarxa. Probablement el lector pugui tenir ja l'angoixant sensació que tot això s'està acostant a la millor ciència-ficció i que és bastant difícil d'aplicar a la nostra realitat. No hem amagat que és un procés complex i que demana planificació, rigor i probablement assessorament,

però és realitzable i en alguns aspectes amb una relativa facilitat, com veurem en l'apartat següent.

L'inici d'un programa de gestió del canvi: la recollida d'informació

Iniciar un programa de gestió de canvi no és fàcil i com ja hem dit cal una planificació acurada, la col·laboració i la implicació de tota la institució, etc. És possible però avançar en certs aspectes i iniciar el camí cap a la millora de la qualitat de servei. A continuació resumim els resultats de dues enquestes aplicades a una biblioteca universitària per tal d'exemplificar el que s'ha comentat abans sobre l'ús de la informació com a element de presa de decisions i la conveniència de conèixer les necessitats de l'usuari com a criteri de servei.

Es partia d'una definició sobre la situació de dues seccions del servei de la biblioteca (hemeroteca i secció de referència) en els termes següents:

Pel que fa a les publicacions periòdiques és un servei que té un cost molt elevat (el 90,6% del pressupost ordinari) i amb una percepció subjectiva del personal de la biblioteca d'inseguretat quant a l'adequació del fons a les necessitats reals dels usuaris.

Quant a la secció de referència es tenia la sensació que la importància d'aquesta era, en aquesta biblioteca, molt menor en termes de servei de la que habitualment se li dona, malgrat que l'any anterior la biblioteca havia reorganitzat les obres de referència, les havia disposades en el lloc de més fàcil accés, amb unes signatures topogràfiques molt senzilles i n'havia difós un fullet informatiu.

Es van confeccionar dos qüestionaris molt simples en els quals es demanava als professors, de forma anònima i voluntària, que responguessin sobre:

- Els cinc títols més utilitzats per ells, tant de publicacions periòdiques com d'obres de referència.
- El grau d'utilització d'aquests serveis de la biblioteca en un any. Podien respondre: cap, entre 1 i 5 vegades, entre 6 i 10 vegades i més de 10.
- El percentatge de respostes positives en les seves demandes a la biblioteca pel que fa a les dues seccions. Podien respondre: menys d'un 25%, entre el 26% i el 50%, entre el 51% i el 75%, i més d'un 75%.
- El nombre de vegades que havien utilitzat la biblioteca en el darrer any. Podien respondre: cap, entre 1 i 5, entre 6 i 10, més de 10 i els motius pels quals no l'havien utilitzada.

Es van rebre 31 qüestionaris sobre 171 enviats, això representa un 18,1%, però tenint en compte que només un centenar de professors tenen dedicació completa en aquesta Escola Tècnica Superior de la qual depèn la biblioteca, 31 qüestionaris representen un 31%, la qual cosa fa que els resultats siguin força representatius.

Pel que fa a l'avaluació de la col·lecció i de l'ús de les publicacions periòdiques les dades i les reflexions són les que segueixen.

Pel que fa referència a la primera qüestió, en la qual se'ls demanava que anomenessin els 5 títols més consultats per ells, veiem que mencionen 83 títols diferents, i la biblioteca només en disposa d'un 73,4%, li manquen per tant 23 títols. Altres biblioteques de la mateixa universitat disposen de 4 dels títols, això fa que la Universitat cobreixi el 77,1% dels títols més usats. Observem, però, una important dispersió de títols, menys un títol que és mencionat 11 vegades, 3 títols ho són per 6 persones, la resta són mencionats per 5 o menys persones. Si parlem en tants per cent, la major part de les revistes no tenen ni tan sols el quòrum d'un 10%.

Quant a les altres qüestions, grau d'utilització de la biblioteca, grau de satisfacció en relació a les seves demandes (respostes positives), grau de no utilització de la biblioteca (vegades que no la utilitzen) i motius corresponents, trobareu els resultats exactes als quadres 3, 4, 5 i 6 respectivament.

Quadre núm. 3

Vegades que han anat a la biblioteca a consultar revistes, en un any.

- Cap12,9%
- Entre 1 i 5..... 9,4%
- Entre 6 i 10..... 6,1%
- Més de 10 vegades48,4%
- Resposta no vàlida 3,2%

Quadre núm. 4

Percentatge de respostes positives respecte a les demandes de publicacions periòdiques:

- Menys d'un 25% 3,2%
- Entre el 26 i el 50% 2,9%
- Entre el 51 i el 75%38,7%
- Més d'un 75%35,5%
- No responen 9,7%

Quadre núm. 5

Vegades que no utilitzen la biblioteca:

- Cap.....34,5%
- Entre 1 i 5..... 31 %
- Entre 6 i 1013,8%
- Més de 1020,7%

Quadre núm. 6

Motius pels quals no utilitzen la biblioteca:

- Perquè saben que allò que busquen no hi és62%
- Perquè desconeixen el fons 9%
- Perquè disposen del material al propi Departament.....14,2%
- Per manca de temps 4,8%

La lectura de les dades que aporten els qüestionaris dóna alguns suggeriments sobre com millorar la qualitat del servei.

En primer lloc, l'ús que es fa de la col·lecció (quadre núm. 3) és força acceptable; recordem que hi havia una percepció subjectiva del personal de

no adequació del fons. Més de la meitat dels professors –que van respondre als qüestionaris– afirmen que utilitzen la biblioteca més de 10 vegades l'any per consultar revistes, i aquest grau d'utilització per a les publicacions periòdiques, tenint en compte que la major part dels títols tenen una periodicitat mensual, bimensual o trimestral és adequada.

És evident que hi ha un percentatge elevat de professors que la utilitzen poc, però hem de tenir en compte els motius que es donen (quadre núm. 6). Cal precisar, a més a més, respecte als motius pels quals no utilitzen la biblioteca (quadre num. 6), que el motiu: "perquè saben que allò que busquen no hi és"(62%) es pot desglossar en dues respostes similars, però no idèntiques, un 42,8 % va respondre que sabia que les revistes no hi eren, i un 19,2% va respondre que la biblioteca disposa dels títols actualment, però que hi manquen anys anteriors que són els que necessitaven.

Pel que fa a l'avaluació de satisfacció en les seves demandes (quadre núm. 4) podem veure que ens movem en uns índexs també força acceptables, però que sens dubte cal millorar. La biblioteca dóna resposta satisfactòria més d'un 50% de les vegades al 74,2 % de les demandes. Hi ha un 35,5% del professorat que obté una resposta satisfactòria més d'un 75% de les vegades.

Resumint: els professors consulten el fons de publicacions periòdiques, l'usen, el coneixen i l'utilitzen suficientment, i valoren acceptablement la resposta que ofereix a la seves demandes.

Per decidir un canvi hem d'aprofitar les informacions de què la biblioteca disposa i les que la literatura professional ens ofereix:

- L'avaluació esmentada que els usuaris fan del fons (quadre núm.4).
- L'índex de títols present a la biblioteca és del 73,4%, malgrat la dispersió derivada de les moltes especialitats.
- El pressupost de l'hemeroteca significa el 90,6% del pressupost ordinari.
- El preu mitjà d'una subscripció supera les 27.000 Pta.
- L'índex d'utilització de les revistes és decreixent. És a dir, probablement es compleix la regla 80/20 que ens diu que el 80% de les demandes es pot satisfer amb el 20% dels títols, aspecte que caldria verificar estratificant per les diverses especialitats aplicant la tècnica de Pareto. Volem dir amb això que l'augment de subscripcions, i per tant de cost, que significa passar al 85% és molt inferior del que significaria passar al 90% i així successivament.
- Existeix un servei d'obtenció de documents que permet disposar dels articles que no es troben a la biblioteca.

A partir de tota aquesta informació sembla que més que incrementar el nombre de títols presents a la biblioteca, probablement se n'haurien de substituir alguns, podríem fins i tot reduir el nombre total (i per tant el pressupost, que és en termes relatius exagerat) i millorar els sistemes alternatius d'obten-

ció de documents fora de la biblioteca. Amb aquestes mesures podríem aspirar a millorar el servei (quant al contingut del fons) i reduir-ne el cost.

Tenint en compte que el nombre de títols que es reben és de més de 200, podríem efectuar la subscripció als 23 títols bàsics dels quals no disposem, amb la qual cosa augmentaríem molt el nostre nivell de resposta i podríem eliminar un nombre important de subscripcions sense que el servei es veiés afectat. Cal no oblidar que l'estalvi de despesa en aquesta secció es podria aplicar de manera més rendible a altres seccions de la biblioteca.

Respecte al qüestionari sobre el servei ofert per la secció de referència de la biblioteca, els resultats van ser més similars a l'apreciació que tenia el personal de la biblioteca de l'ús i percepció dels professors de l'esmentat servei.

Les preguntes, com ja hem esmentat, eren les mateixes que per al tema de publicacions periòdiques. Cal fer notar que dels 31 qüestionaris rebuts, en 13 casos el full de la secció estava en blanc.

Pel que fa a les obres de referència més utilitzades, ens trobem amb una dispersió menor si agrupem els manuals.

És a dir, un 33,3% només va fer constar manuals que són absolutament de referència dins la seva feina (dels 28 manuals citats cap d'ells ho és més d'una vegada). Deixant de banda els manuals, ens trobem que 3 professors afirmen utilitzar molt sovint normes, 4 utilitzen enciclopèdies, 3 els butlletins de sumaris, 1 les bibliografies, 2 les bases de dades, 2 diferents directoris i 1 el *Citation Index*.

Pel que fa a les altres qüestions, grau d'utilització de la biblioteca; grau de satisfacció en la utilització de la secció (respostes positives); grau de no utilització de la biblioteca (vegades que no la utilitzen) i motius, trobareu els re-

Quadre núm. 7

Vegades que han utilitzat la Biblioteca per a la consulta de les obres de referència.

- Cap 18,8%
- Entre 1 i 5..... 75%
- Entre 6 i 10..... 0%
- Més de 10..... 6,2%

Quadre núm. 8

Percentatge de respostes positives, respecte a demandes a la secció de referència:

- Menys d'un 25% 23%
- Entre el 26% i el 50. 0%
- Entre del 51 i el 75% 23,2%
- Més d'un 75% 53,8%

Quadre núm. 9

Vegades que no utilitzen la biblioteca:

- Cap 33,4%
- Entre 1 i 5..... 26,6%
- Entre 6 i 10..... 6,6%
- Més de 10 33,4%

Quadre núm. 10

Motius pels quals no utilitzen la biblioteca:

- Tenen les obres al Departament 56,25%
- Saben que les obres no són a la Biblioteca 6,25%
- No utilitzen obres 6,25%
- No donen motius..... 31,25%

sultats exactes als quadres 7, 8, 9 i 10 respectivament i passem ja a comentar la informació que podem extreure d'aquestes dades.

Dels resultats del qüestionari es pot deduir, en primer lloc, que el fons és poc utilitzat perquè els usuaris ja tenen les obres necessàries als seus Departaments. Observem que el tant per cent d'obres que tenen als Departaments s'ha elevat molt, recordem que en el cas de les publicacions periòdiques els fons en els Departaments era només d'un 14,2%. El grau de satisfacció quan utilitzen el servei és moderadament acceptable.

Sembla, però, que tant la reorganització com la nova ubicació (accés més fàcil, retolació diferent, etc.) de la secció feta el curs passat no han suposat per als professors una millora del servei. Aquest és doncs un bon exemple de com es poden prendre decisions equivocades perquè no es disposa de prou informació.

Per tant, els canvis han d'anar en una altra direcció. La biblioteca no ha de fer despeses excessives en aquest servei, si té en compte les necessitats i expectatives dels professors, probablement ni la millora del fons augmentaria la satisfacció ja que no podem oblidar que els fons no són utilitzats perquè tenen les obres als Departaments. Els professors acudeixen, però, a la biblioteca quan tenen demandes, i si una re-ubicació del fons no els ha suposat una millora, probablement els canvis en una altra direcció, podrien passar per potenciar la figura del bibliotecari de referència, que els assessorés i fos capaç de resoldre les seves demandes amb precisió, fiabilitat i rapidesa.

Aquests dos són uns exemples molt simples d'ús d'informació, però ens obren la porta a tot tipus d'aprofundiment amb la utilització de metodologia una mica més complexa, que en alguns casos ja hem citat.

Ens referim a instruments prou coneguts com: l'estratificació per separar en grups o categories d'usuaris que intuïm que tenen necessitats diferents; els diagrames de dispersió per analitzar relacions entre dues variables (per exemple: Departaments universitaris i tipus de serveis, antiguitat a la universitat i valoració del servei, etc.) i diagrames de Pareto que ens permetrien per exemple en l'avaluació del servei de publicacions periòdiques verificar la relació 80/20.

Òbviament tots aquests instruments estan enfocats cap a la part final del circuit de servei, és a dir la que és més a la vora de l'usuari però, com s'ha dit abans, el sistema proposat implica una autoavaluació completa de tot el sistema, per a la qual existeixen instruments com els diagrames de flux que permeten representar els circuits per identificar oportunitats de millora; instruments de mesura de punts crítics (indicadors, formularis, enquestes) que ens donaran informació sobre les disfuncions en els nostres processos de feina, o el diagrama d'Ishikawa que ens permetrà analitzar possibles causes interrelacionades d'un problema prèviament definit.

Aquests i d'altres instruments permeten disposar d'elements de decisió en el procés de millora constant que hem definit abans. En la mesura que les de-

cisions a prendre impliquin modificacions en l'organització es fa necessària, com s'ha repetit nombroses vegades, la implicació global de l'organització especialment dels nivells directius, la qual cosa, per acabar, ens porta a recordar un cop més que un procés de millora de la qualitat de servei, és tant un procés tècnic com una decisió estratègica que implica la voluntat de fer-ho i l'assumpció de les seves conseqüències.

Bibliografia

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, nú.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, núm. 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 Spivak, R. "Transactional analysis: its 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, núm. 1 (1987): 5-10.

Smith, J. "Creating effectiveness". *New library world.* vol.93, núm.1099 (1992): pàgina 14.

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