

HERNON, Peter y Ellen Altman. *Assessing service quality : satisfying the expectations of library customers*. – Chicago, Ill. : American Library Association, 1998. 243 p.

**Reseña elaborada por:**  
**MARTHA AÑORVE GUILLÉN**

**L**os autores de la presente obra, prestigiados especialistas en el tema reconocidos por sus publicaciones la obra que sobre éste han producido, son además, profesores y editores del área de bibliotecología.

Peter Hernon ha sido profesor de la Escuela de Estudios de Posgraduados en Ciencias de la Información del Colegio Simons, asesor de Ablex Publishing Corporation y editor del *Journal of Academic Librarianship*. Ellen Altman es profesora emérita de la Escuela de Biblioteconomía de la Universidad de Arizona y ha sido editora de la revista *Public Libraries*. Ambos autores publicaron la obra *Service quality in academic libraries*.

En el marco de conceptos de usuario, consumidor, cliente, satisfacción y servicio, los autores ofrecen novedosos métodos, instrumentos e indicadores para evaluar la calidad del servicio en bibliotecas públicas y académicas, teniendo como figura central al cliente. Desde esa postura examinan también los estándares de calidad y abordan la medición cuantitativa y cualitativa de los servicios. Invitan a los bibliotecarios a reconocer que aunque el objetivo y razón de ser de las bibliotecas es proveer un servicio de calidad, se ha carecido de estándares y herramientas específicas para medir la calidad y los resultados de los servicios bibliotecarios.

La obra se divide en doce capítulos. En el capítulo I los autores sostienen que el elemento tradicional de evaluación de las bibliotecas ha sido el tamaño de la

colección y que éste no es el conveniente para evaluar los servicios. La biblioteca existe porque existe la gente y el servicio es básico para satisfacer a los clientes, de ahí que los principales elementos de evaluación sean: los requerimientos, gustos, expectativas y satisfacción del cliente. De ello depende la reputación de la biblioteca. Sostienen que el servicio de calidad es un fenómeno complejo, compuesto por el servicio en sí mismo y por el contexto en el que es ofrecido.

En el capítulo II: “Una mirada al espejo de una biblioteca”, los autores evidencian el hecho de que las bibliotecas no tienen como figura central al usuario. Señalan la falta de buzones para devolver documentos o para pagar multas en horas no hábiles; incluso hablan de los altos mostradores que no permiten que el bibliotecario y el usuario se vean cara a cara. Faltas como las anteriores hacen sentir a los usuarios que los servicios no se centran en ellos.

En el capítulo III, Herson y Altman plantean la necesidad de que las bibliotecas definan, acepten y pongan en acción su misión, objetos y metas. Una misión bien definida sirve para ver más allá de la organización, no sólo para buscar clientes, sino también para encontrar estrategias que permitan el éxito. Ello no obstante, es común que las organizaciones no lucrativas carezcan de una misión clara.

Las bibliotecas deben desarrollar estrategias de servicio y reconocer que éste le agrega valor a sus recursos; asimismo las estrategias para asegurar la satisfacción del cliente deben estar vinculadas a la misión de la biblioteca u organización en que se ubican.

El plan para la satisfacción del cliente debe partir de las prioridades más altas de los usuarios, por lo que la ejecución de los propósitos del plan debe ser medidas con periodicidad. El plan debe ser aceptado por todos los miembros del personal de la biblioteca.

En el capítulo IV, intitulado “Midiendo y evaluando los componentes de un servicio de calidad, los autores reiteran que la biblioteca es antes que nada un servicio” por ello debería de contar con una idea adecuada de lo que quiere y necesita el cliente, y tener conciencia de la brecha entre el servicio esperado y el proporcionado. La evaluación de entradas, salidas, ejecución y resultados no son del todo adecuadas para los fines antes citados, por ello proponen indicadores, medidas e instrumentos cuantitativos y estimativos que evalúen el enfoque del cliente.

En el capítulo V, “Cuando hay algo erróneo con los números”, los autores señalan que al evaluar se debe considerar lo que se evaluará, lo que se necesita conocer, y cómo se interpretarán y utilizarán los datos en beneficio de los servicios.

En la evaluación significativa se atienden aspectos de:

- ❖ Responsabilidad: ofrecer un servicio equitativo y exacto; colecciones con información acorde a las necesidades de los clientes.
- ❖ Capacidad de respuesta: prestancia y rapidez del personal para proporcionar un servicio.

- ❖ Certeza o seguridad: conocimiento, habilidad y cortesía del personal al proveer la información sobre colecciones y servicios, lo que inspira confianza al cliente.
- ❖ Acceso: contar con un número suficiente de empleados y equipo, horarios adecuados, acceso a colecciones vía tradicional y remota y posibilidad de que el usuario se dirija al director o al personal adecuado cuando lo necesite.
- ❖ Capacidad de comunicación: mantener informado a la vez que escuchar al cliente.
- ❖ Credibilidad: reputación de los servicios.
- ❖ Seguridad: entender y reconocer las necesidades del cliente típico, así como las individuales.

El capítulo VI está destinado al manejo de las quejas y las felicitaciones del cliente. Estas quejas representan información valiosa acerca de los problemas recurrentes en la biblioteca. La atención o no de las quejas fortalece o no la lealtad y la confianza del cliente (y con ellas su satisfacción), así como la imagen y el liderazgo de la biblioteca. Los autores invitan a reconocer que un buen cliente, es aquel que sabe expresar sus necesidades, que es persistente, que demanda un rápido servicio y plantea su queja de inmediato a la persona adecuada.

Las quejas deben jugar un papel esencial en la administración y ser consideradas como material de consulta para constituir con ellas un sistema de datos. Las quejas son la retroalimentación que el cliente proporciona para mejorar cualquier sistema.

El capítulo VII, “Escuchando a los clientes a través de encuestas”, invita a propiciar que el cliente exprese su opinión. En paralelo, el personal es otra fuente de evaluación –también el plan de servicio al cliente– y hay que promover que el personal se autoevalúe. Aquí los autores proponen hacerlo mediante el “inventario del servicio al cliente”, en el cual se presentan preguntas para que el personal de la biblioteca realice una autocrítica acerca del servicio que presta así como del agrado o desagrado que siente por el trabajo que desempeña.

En el siguiente capítulo se propone la entrevista grupal como alternativa para que los bibliotecarios que se encuentran muy ocupados, que tienen limitaciones financieras o que cuestionan el uso de la encuesta vía telefónica o correo, escuchen a los clientes. Esta técnica ha sido utilizada por investigadores de mercado para ubicar patrones de conducta del público. La entrevista grupal puede unirse a las encuestas, a las quejas y a los sistemas de felicitaciones, pues todos ellos tienen como objetivo a los clientes.

El capítulo IX está destinado a los indicadores y requisitos basados en el cliente para conocer qué tanto saben sobre bibliotecas, así como en la reputación que tiene el servicio bibliotecario dentro de la comunidad. El conocimiento de lo que quiere el cliente y los tipos de materiales que prefiere dan sustento a los servicios, y permite conocer la apreciación de la calidad del servicio –elemento fundamental para su evaluación–.

Hernon y Altman reconocen que hay resistencia a trabajar con los indicadores que ellos proponen, pero confían en que esta actitud se modificará toda vez que el ambiente de la información está cambiando rápidamente. Agregan que si las bibliotecas no pueden retener, mantener y expandir su clientela, se hallarán en problemas en corto plazo, pues la meta de todo servicio es captar o al menos mantener a sus clientes.

En el capítulo X, destinado a la interconexión entre satisfacción, servicio y calidad, los especialistas afirman que la satisfacción del cliente no es una moda pasajera. Que mientras la calidad del servicio tiende a concentrarse en las expectativas del cliente, la satisfacción tiene que ver más específicamente con las transacciones, por lo que es importante realizar monitoreos periódicos de satisfacción.

El capítulo XI aborda la interpretación de los resultados para mejorar el servicio al cliente. En él, Hernon y Altman retoman la importancia de los indicadores y mediciones basados en un enfoque remitido al cliente, como factores fundamentales para la administración y la organización de servicios. Destacan el interés del cliente en los resultados, no en los procesos ni en aspectos a que solemos dar importancia en las bibliotecas.

El último capítulo está dedicado a la aceptación del cambio para una mejoría continua de los servicios, y a la importancia que tienen la opinión y el apoyo del usuario en la vida de la biblioteca.

Las bibliotecas y los gobiernos objetan falta de recursos cuando se les propone ofrecer nuevos servicios, cambiar ciertos aspectos, o adaptar nuevos indicadores. No obstante, los autores consideran que la situación real es la falta de disposición para el cambio, aunque reconocen la existencia de restricciones presupuestales gubernamentales, de tal suerte que la responsabilidad de optimizar los recursos y proveer a la gente en todo lo posible recae en los directores de las bibliotecas. En la tarea de optimización juega un papel importante el conocimiento del cliente y la aplicación de estrategias de mercado.

Para enfrentar el reto de optimizar recursos a favor de los servicios, los bibliotecarios necesitan apoyar su planeación a partir de nuestros indicadores, ello no obstante, los autores observan que en general no aceptamos las mediciones de ejecución en forma tan decisiva como lo hemos hecho con el cambio tecnológico. La resistencia –dicen– está en relación con la falta de incentivos económicos, con lo impreciso de algunas medidas y con la valoración de las entradas y procesos por encima de los resultados. A pesar de ello, y siguiendo a Cullen, los investigadores proponen un modelo organizacional innovador, basado en medidas de ejecución en torno a los ejes: enfoque, valor y propósito.

En el eje enfoque se transita desde lo interno (asuntos relacionados con el personal de la biblioteca) a lo externo (los clientes); el eje de valor refleja el énfasis de la organización en las entradas, pero en relación al servicio que se proporciona; el eje de propósito se remite a los aspectos de la cultura organizativa, al propósito común de implementar acciones.

Hernon y Altman aseguran que las bibliotecas recibirán apoyo de sus clientes en la medida en que éstas contesten a sus demandas.

El valor de una biblioteca, su impacto y su beneficio sólo pueden ser determinados, experimentados y juzgados por los clientes, por ello vale la pena cualquier inversión para conocerles, saber lo que quieren en términos de materiales y servicios y qué tan satisfechos se encuentran con éstos. Ha llegado el tiempo para actuar.

