

# Avaluació de serveis

Adela Alòs Moner  
Adelaida Ferrer Torrens

PID\_00177939



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. La importància d'avaluar el servei</b> .....	7
1.1. Què vol dir avaluar? .....	7
1.2. Uns quants conceptes associats a l'avaluació .....	8
1.3. Unes quantes dificultats .....	9
1.4. Què assolim amb l'avaluació? .....	10
1.5. Per què no s'avalua en les unitats d'informació? .....	10
1.6. Què podem avaluar? .....	10
1.7. La cadena de valor del servei .....	10
1.8. Les entrades: recursos del servei .....	11
1.9. Els processos: com es generen els serveis .....	11
1.10. Les sortides: servei i productes que ofereix el servei .....	11
1.11. L'impacte .....	12
1.12. Tipologies d'avaluació .....	12
<b>2. Mètodes i tècniques d'avaluació</b> .....	14
2.1. Indicadors .....	14
2.2. Quadre de comandament integral .....	16
2.3. Mètodes quantitativus i qualitativus .....	18
<b>3. Models d'avaluació</b> .....	20
3.1. Què és el Servqual? .....	20
3.2. En què va consistir l'estudi? .....	20
3.3. Referenciació ( <i>benchmarking</i> ) .....	22
3.4. Fases del procés de referenciació .....	23
3.5. Tipus de referenciació .....	23
3.6. Com podem saber quins són els factors crítics d'èxit? .....	24
3.7. La relació entre la satisfacció i les expectatives dels clients .....	24
3.8. L'avaluació com a millora contínua .....	25
<b>Bibliografia</b> .....	27



## Introducció

En aquest mòdul treballarem els conceptes entorn del procés d'avaluació de les unitats d'informació, com per exemple, quins són els beneficis i la importància de l'avaluació. D'altra banda, les unitats d'informació volen saber, a partir de l'avaluació, fins a quin punt se satisfan les necessitats dels clients i, sobretot, centrar els seus recursos en aquells aspectes del servei que són més crítics i que, en definitiva, en garanteixen la continuïtat.

Per a assolir aquests objectius treballarem diferents aspectes com són:

- Mètodes i tècniques d'avaluació per mitjà d'indicadors, mètodes quantitatius i qualitius, i el quadre de comandament integral.
- Models d'avaluació (Servqual, referenciació).

Les unitats d'informació s'han de poder avaluar segons el punt de vista del client: això els permetrà modificar i millorar els procediments per obtenir els resultats desitjats pels clients.

## Objectius

L'estudi d'aquest mòdul didàctic us permetrà:

- 1.** Conèixer les diferents tipologies d'avaluació de serveis i quines són les raons que ens porten a avaluar.
- 2.** Saber quines són les eines que permeten avaluar les unitats d'informació.
- 3.** Conèixer els models que faciliten l'avaluació de serveis.
- 4.** Entendre la importància de les expectatives i la relació entre satisfacció dels usuaris o clients i les seves expectatives.
- 5.** Entendre, a partir de projectes ja implantats, la importància que té l'avaluació.

# 1. La importància d'avaluar el servei

## 1.1. Què vol dir avaluar?

- Què pensen del servei els nostres clients?
- N'estan satisfets?
- Com ho sabem?
- Per què hi ha clients potencials que no fan servir el servei?
- Han tingut alguna mala experiència amb nosaltres?
- Algú els ha recomanat un altre servei?

Aquestes preguntes són formulades molt sovint pels professionals dins de les unitats d'informació i la resposta a aquestes preguntes és l'avaluació.

Però què entenem per *avaluar*?

Avaluar és una eina que permet comprovar que els serveis oferts als usuaris cobreixen les seves necessitats i tenen un nivell de qualitat.

D'una manera resumida, *avaluar* és fer un judici de valor, el qual no ha de ser objectiu, sinó que ha de respondre a les necessitats dels nostres usuaris.

*Avaluar* també significa 'mesurar i analitzar els resultats d'una activitat i comparar els resultats amb els objectius esperats'.

Segons l'ISO, "un sistema de qualitat és l'estructura organitzativa, les responsabilitats, els procediments, els processos i els recursos necessaris per a portar a terme la gestió de la qualitat". Heu de tenir en compte que és molt més important posar més dedicació a preveure els problemes que a detectar-los un cop produïts.

S'han desenvolupat un conjunt de normatives "preventives" internacionals i estatals: són les normes ISO 9000 i les UNE-EN-ISO 9000, que estableixen quins són els requisits necessaris per a una empresa per complir una gestió de qualitat.

Les normes ISO 9000 són una sèrie de normes internacionals per a sistemes de qualitat. Noteu que són normatives de gestió de qualitat d'empresa i no de producte.

Les unitats d'informació cauen sovint en **tres errors** comuns, que són els següents:

1) El fet de pensar que els clients sempre hi seran. I no és així, perquè si troben el que necessiten en un altre lloc, deixaran d'utilitzar el servei, i no ens podem permetre perdre cap client.

### Reflexió

Respondre als desitjos o necessitats dels clients i a les seves expectatives serà l'objectiu de la unitat d'informació.

2) El fet de considerar que les unitats d'informació no competeixen. I no és així, perquè competeixen sovint dins la mateixa organització. Per exemple, si en una empresa cal reduir despeses, s'analitzen els resultats o beneficis que s'obtenen des dels diferents departaments. Si un altre departament comporta més beneficis, l'empresa pot optar per reduir, o fins i tot eliminar, la unitat d'informació. Competeixen, a més, amb altres unitats d'informació. Per exemple, els gerents de les universitats comparen el cost per estudiant de les biblioteques, i difícilment entenen que si la seva biblioteca té un cost per estudiant més alt que una altra produirà uns resultats més bons.

3) Les unitats d'informació tenen valor per si mateixes. Sovint el fet de tenir una col·lecció única de revistes o un fons especialitzat dóna a entendre als professionals que la unitat ja té un valor. Realment, l'únic valor del servei el dóna el client, amb el seu ús i amb la satisfacció que expressa.

## 1.2. Uns quants conceptes associats a l'avaluació

Diferents autors coincideixen a associar tres aspectes en l'avaluació, les anomenades *tres e*:

- Economia o reducció de costos.
- Eficàcia o consecució dels objectius.
- Eficiència o consecució dels objectius amb el mínim cost.

Sovint s'afegeixen també a aquests tres conceptes els següents:

- Satisfacció de l'usuari.
- Qualitat.
- Valor i sobretot *value for money* o valor que se n'obté pel cost que comporta.

És necessari tenir en compte que la direcció de l'organització o la unitat d'informació no es basen en els mateixos criteris per a avaluar el servei als clients.

En general:

- La direcció té especialment en compte l'economia entesa com a reducció de costos o el valor que n'obté pel cost que li representa.
- Els clients tenen en compte l'eficàcia (és a dir, el que obtenen del servei) sense considerar els costos que una demanda d'informació pot comportar.

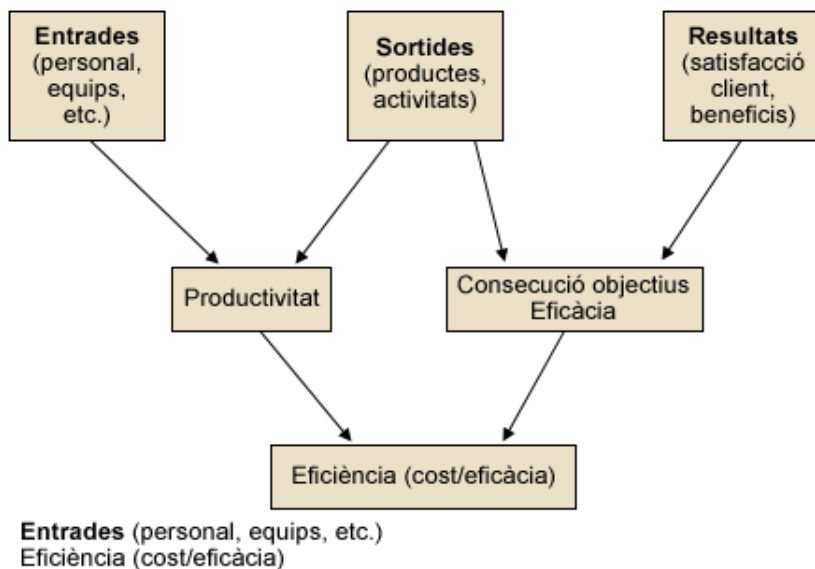
És precisament tasca dels professionals que estan al capdavant de la unitat d'informació buscar l'equilibri entre la direcció i els clients.



L'avaluació a partir de les dades disponibles permet realitzar canvis que comportin millores en els serveis oferts.

### Esquema

Els conceptes d'eficàcia i eficiència del nucli de coneixement anterior es poden expressar gràficament de la manera següent:



Entenem per **eficàcia** la mesura que determina el grau de compliment dels objectius. Considerarem una unitat d'informació eficaç quan aconsegueixi optimitzar els resultats que pretenia assolir.

*Eficiència* és la mesura de la utilització dels recursos necessaris per a assolir un objectiu. Considerarem una unitat d'informació més eficient quan faci servir menys els recursos per a assolir els objectius marcats. També es pot considerar eficient una unitat d'informació quan amb el mateix nombre de recursos produeix millors resultats.

### 1.3. Unes quantes dificultats

Avaluar no és una tasca senzilla, però s'ha de fer per unes quantes raons de pes:

- Perquè cal decidir què es vol mesurar, què es vol avaluar i amb quina finalitat.
- Perquè és necessari treballar els resultats. Si es fa una enquesta de satisfacció global amb el servei, l'enquesta s'haurà de computar i caldrà analitzar-ne els resultats.
- Perquè té sentit si es repeteix en el temps. Si es fa, per exemple, una enquesta d'avaluació de la satisfacció global avui, serà necessari fer-ne una altra d'aquí a un any o dos per a veure fins a quin punt el servei ha millorat.
- Perquè no hi ha normes i pautes, ni punts de referència. L'únic punt de referència són centres similars amb els quals es pot comparar.

#### 1.4. Què assolim amb l'avaluació?

- Millorar els serveis.
- Conèixer el nivell de satisfacció dels usuaris.
- Identificar les limitacions i les millores que cal realitzar en els serveis oferts.
- Permet justificar l'existència de la nostra unitat d'informació, en el cas de resultats positius.
- Buscar un millor rendiment dels recursos de la unitat d'informació.
- Crear models de referència per a posteriors avaluacions.

#### 1.5. Per què no s'avalua en les unitats d'informació?

- Manca de temps i informació per part del personal.
- Por davant els resultats.
- Manca d'implicació dels membres de la unitat d'informació.

Objectius de l'avaluació.

Controlar la conveniència dels serveis que ofereix la unitat d'informació.

Facilitar la presa de decisions i els canvis.

#### 1.6. Què podem avaluar?

Podem avaluar tant els béns tangibles com els béns intangibles de la unitat d'informació; és a dir, tot és avaluable. També podem avaluar els compliments dels objectius marcats i aquells elements que sigui necessari millorar.

Avaluarem:

- *inputs*: recursos materials, humans, pressupostaris.
- *outputs*: es generen a partir d'aquests productes.

#### 1.7. La cadena de valor del servei

Sovint associem l'avaluació únicament a la satisfacció del client, i avaluar és molt més que això.

Analitzarem l'avaluació en les diferents fases d'una unitat d'informació, entesa com un procés. La unitat d'informació es pot desgranar en el que podem anomenar una *cadena de valor* del tipus:

Entrades	Processos	Sortides	Impacte
----------	-----------	----------	---------

### **1.8. Les entrades: recursos del servei**

Dins les entrades hi tenen cabuda tots els recursos de què disposa la unitat com els proveïdors, els recursos d'informació, el sistema d'automatització, etc.

La unitat d'informació pot avaluar tots els seus recursos. Per exemple, pot avaluar els proveïdors d'informació a partir de diferents paràmetres com la qualitat en la prestació del servei, la rapidesa o el cost, o les bases de dades segons la seva cobertura, la pertinença dels seus continguts o la facilitat de les seves cerques.

### **1.9. Els processos: com es generen els serveis**

La unitat d'informació treballa a partir d'uns processos: adquisicions, recerca d'informació, préstec.

Quins són els processos més crítics? Com els podem millorar?

L'anàlisi dels processos comporta veure en detall el que enumerem a continuació:

- En què consisteix el procés?
- Com es duu a terme?
- Qui el duu a terme?
- Durant quant de temps?
- Com ho fan centres similars? (referenciació)

L'anàlisi de processos parteix de dues premisses bàsiques:

1) Tot és sempre millorable.

2) Les organitzacions són organismes vius i, per tant, estan subjectes a canvis continus.

### **1.10. Les sortides: servei i productes que ofereix el servei**

L'avaluació del servei o productes ha de respondre les preguntes següents:

Quins serveis o productes s'ofereixen?

Per a quines necessitats?

Com se subministren? Es podria diversificar el canal de distribució?

Com es comuniquen els serveis?

Com sabem si els nostres clients han entès el missatge?

En l'anàlisi dels processos és necessari que hi intervinguin persones de categories diferents tot i que implicades en el servei, però també persones d'altres serveis que poden, des d'una visió externa, suggerir elements de millora.

### 1.11. L'impacte

S'entén per *impacte* la penetració en el mercat o, formulat com a pregunta, "quin tant per cent del mercat potencial és client del servei?".

Depenent d'on actuï la unitat d'informació haurà d'avaluar també el tant per cent de clients segons la tipologia d'usuari.

#### Activitat

a) Quins aspectes consideràrieu en l'avaluació d'un sistema automatitzat? Prepareu una graella tenint en compte que, en aquest cas, heu de fer una llista de vuit o deu requeriments que demanàrieu al sistema i que han de puntuar cada sistema depenent de com s'adequa als seus requeriments.

b) Quins aspectes tindríeu en compte per a l'avaluació d'un proveïdor de llibres i de revistes?

### 1.12. Tipologies d'avaluació

#### Segons les característiques de l'avaluació

- Macroavaluació, avaluació descriptiva. Es realitza per a conèixer el funcionament d'un servei. S'exposa per mitjà de termes quantitativs. No exposa quins són els motius o les raons perquè es produeixi determinats factors.
- Microavaluació, avaluació analítica. Es realitza per a diagnosticar la situació d'un servei determinat i quines són les raons perquè actuï així.

#### Segons el temps en què es desenvolupa l'avaluació

- Avaluació formativa. Es fa durant la realització del programa o projecte, amb l'objectiu que les millores extretes de les conclusions puguin ser incorporades al programa.
- Avaluació sumativa. Es realitza en finalitzar el projecte i el seu objectiu és valorar el resultat.

#### Segons el seu contingut

- Avaluació de necessitats. A partir d'uns valors de referència s'estableixen si compleixen les necessitats dels usuaris.

- Avaluació de resultats. El seu objectiu és veure si els resultats obtinguts satisfan les necessitats dels usuaris.
- Avaluació de disseny. S'avalua si el disseny del projecte o programa d'avaluació està ben fet.

## 2. Mètodes i tècniques d'avaluació

### 2.1. Indicadors

Sovint les unitats d'informació recopilen dades estadístiques. Moltes d'aquestes dades tenen poc interès quan s'agafen de manera aïllada, i en comencen a adquirir quan es relacionen entre elles i es converteixen en indicadors de gestió.

Segons la UN 50137, un **indicador** és l'expressió (que pot consistir en una sèrie de nombres, símbols o paraules) utilitzada per a descriure activitats en termes qualitatiu i quantitatiu, i per a avaluar aquestes activitats i el mètode emprat.

A partir d'aquesta definició els **indicadors de rendiment** avaluaran el grau d'eficàcia en la prestació dels serveis de les unitats d'informació i l'eficiència en la utilització dels recursos per a proporcionar aquests serveis.

Els indicadors de rendiment avaluaran les unitats d'informació en relació amb la seva missió i els seus objectius (tant estratègics com específics).

Dins dels indicadors de rendiment trobem quatre tipologies diferents:

- Indicadors operacionals.
- Indicadors d'eficàcia.
- Indicadors d'eficiència.
- Indicadors d'impacte.

L'**indicador operacional** relaciona la inversió (entrades o recursos destinats al servei) amb la producció (sortides o productes i serveis generats) i expressa la productivitat (no diuen si un servei és "millor" que un altre perquè, per exemple, es cataloguin més documents per hora, ja que pot ser que en catalogui més, però que el material catalogat s'utilitzi menys o no s'utilitzi per a res).

Poden ser:

- Cost de cada ítem demanat en préstec.
- Cost de cada demanda satisfeta.
- Cost per hora d'obertura.
- Cost de cada activitat feta.

L'**indicador d'eficàcia o efectivitat** relaciona la producció (sortides) amb la utilització del servei.

Poden ser:

- Satisfacció de l'usuari amb la rellevància de la resposta.
- Mitjana dels usuaris d'un servei de consulta / nivell de disponibilitat.
- Nombre d'activitats preparades / nombre d'activitats realitzades.
- Rotació del fons o préstec en relació amb el fons global.

L'**indicador d'eficiència o cost-eficàcia** relaciona la inversió (entrades) amb la utilització del servei - és a dir, cost del servei- i expressa un "retorn de la inversió". Aquest cost pot ser relacionat de manera global amb tots els usuaris potencials o amb els usuaris reals del servei, i també pot ser relacionat amb les demandes rebudes, tant si són satisfetes com si no.

Poden ser:

- Cost per cada usuari del servei.
- Cost per cada usuari real del servei.
- Cost mitjà / nivell de satisfacció de l'usuari.
- Cost per demanda de resposta.

L'indicador d'impacte relaciona la utilització real dels serveis o productes de la unitat d'informació amb l'ús potencial. Aquest indicador proporciona el valor de com és vista la unitat d'informació per part de la comunitat a la qual serveix.

Poden ser:

- Consultes rebudes / consultes satisfetes.
- Participació d'usuaris en activitats realitzades.

Per a establir els diferents indicadors, primer és necessari obtenir les mesures i, després, combinar-les. És important tenir en compte que un indicador aïllat expressa ben poc sobre el servei que dona la unitat d'informació: és únicament a partir de contrastar diferents indicadors amb centres o serveis similars que es pot donar una pauta sobre el rendiment de la unitat d'informació.

A més, en qualsevol cas, és necessari tenir en compte uns quants factors que poden influir en els indicadors. Per exemple, els següents:

- **La qualitat.** Una qualitat més gran en la descripció dels documents comporta sovint un temps de catalogació més alt. Per tant, el cost de documents catalogats per hora variarà segons el nivell de descripció i de la seva qualitat. Si l'indicador és negatiu per al servei, caldrà veure si realment el nivell de descripció que es fa dels documents és necessari o es pot simplificar.
- **El temps de resposta.** Per exemple, un préstec interbibliotecari pot tenir un cost diferent si s'obté el llibre en setanta-dues hores o en dues setmanes.
- **L'accessibilitat.** El servei pot estar situat en un lloc distant, i això, consegüentment, en dificultarà l'accés. Aquest aspecte pot incidir en serveis oberts al públic i situats en llocs poc centrals i de difícil accés amb transport públic.

Les mesures poden ser:

- Quantitat de recursos invertits en serveis.
- Qualitat dels serveis.
- Nombre de producció.
- Satisfacció de l'usuari.
- Quantitat d'ús.
- Quantitat de població servida.
- Quantitat de població potencial.

Consulteu l'obra *Claus per a l'èxit: indicadors de rendiment per a biblioteques públiques* (capítol 2).

Els indicadors són una eina bàsica per a avaluar el rendiment de la unitat d'informació, i per això és important disposar dels indicadors bàsics del servei tant de tipus operacional, com d'eficàcia, de cost-eficàcia i d'impacte.

## 2.2. Quadre de comandament integral

Fou desenvolupat durant els anys noranta per Robert Kaplan i David Norton a partir d'un estudi de diferents organitzacions (*balanced scorecard*). És una eina de control de la gestió que té per objectiu assolir que les estratègies siguin implantades.

El quadre de comandament integral, més que no pas un sistema de mesura, és un sistema de gestió que pretén que les organitzacions siguin capaces d'assolir els seus objectius estratègics canalitzant les energies, les habilitats i els coneixements específics de tots els seus empleats.

El quadre de comandament integral és un instrument d'informació i control de la gestió empresarial que busca equilibrar la gestió financera (els resultats) i la resta de variables que condicionen la vida d'una empresa a llarg i curt termini.

Pretén proporcionar una presentació equilibrada de les mesures proporcionades pels gestors per a veure l'organització des de diferents perspectives simultànies i, així, obtenir una visió ràpida però exhaustiva de l'organització.

- **Característiques del QCI**

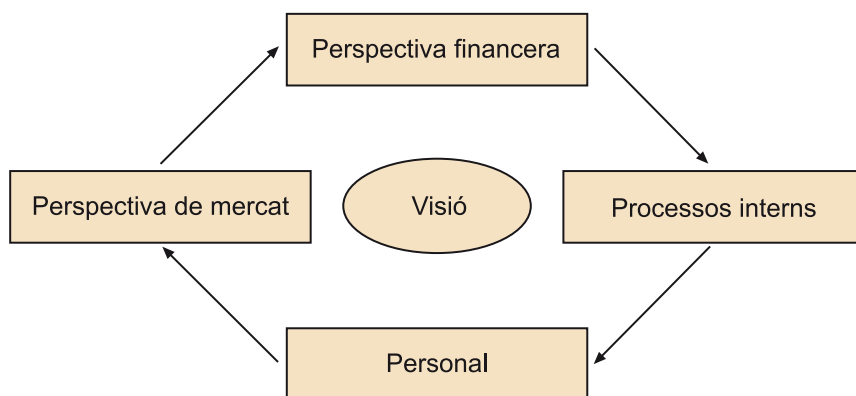
Dins del procés de formulació estratègica, pretén:

- Definir la visió o estratègia.
- Formular objectius i accions per assolir-los.
- Establir els factors clau de l'èxit.
- Definir els indicadors d'aquests factors clau.

El quadre de comandament integral està format per quatre factors que s'han d'interrelacionar entre ells per a assolir els objectius marcats en l'estratègia o visió. Són els següents:

- 1) Perspectiva financera.
- 2) Perspectiva de mercat (clients).
- 3) Processos interns (producció, vendes, distribució).
- 4) Perspectiva del personal.





La **perspectiva financera** té com a objectiu augmentar al màxim les seves inversions, cosa que indubtablement repercuteix en els clients d'aquesta organització. És per aquesta raó que poden ser objectius dins de la perspectiva financera:

- Augment dels ingressos i de la producció.
- Optimització dels costos/producció.
- Rendibilitat de les vendes, la producció i la distribució.

La **perspectiva del mercat** és, en definitiva, una perspectiva del client, ja que l'objectiu és satisfer-ne les necessitats i, per tant, fidelitzar-lo. Una eina per a poder assolir aquest objectiu és la CRM<sup>1</sup> relacionada amb el màrqueting.

#### <sup>(1)</sup>CRM

La gestió de les relacions amb el client o CRM (en anglès, *customer relationship management*) és una estratègia de màrqueting que té per finalitat crear proactivament una preferència en els consumidors per una determinada empresa.

L'objectiu de la CRM consisteix a crear relacions a llarg termini entre l'usuari i la unitat d'informació. La manera d'assolir això és comprendre les necessitats i preferències individuals, i d'aquesta manera donar un valor afegit a la unitat i al client. L'objectiu és **fidelitzar els usuaris**. Per això, hem de conèixer els usuaris, saber quins són i quines són les seves necessitats, per oferir-li el que volen.

Tres elements fonamentals de la CRM són:

- **Tecnologia.** La CRM ha de permetre recollir tota la informació entre l'empresa i el client, per poder conèixer les seves necessitats i satisfer-les. Les eines amb què es compta per realitzar això són:
  - El **gestor de dades** (en anglès, *data warehouse*) és on s'integra tota la informació interna i externa sobre el client. Són un conjunt d'eines específiques per a la realització d'estadístiques i anàlisi de dades massives. També s'empra en altres àrees de l'organització com pot ser els recursos humans.
  - La **mineria de dades** (en anglès, *data mining*) és una eina tecnològica basada en l'aplicació de tècniques analítiques i estadístiques amb les dades recollides al gestor de dades. S'intenta formular patrons de comportament dels clients per poder preveure la demanda, analitzar la cartera de productes o iniciar campanyes.
- **Processos.** Estan orientats a satisfer amb la màxima rapidesa les necessitats dels clients. Es té en compte la possibilitat de canviar els procediments per a millorar el servei als clients, si s'escau.
- **Recursos humans** de l'empresa. És un element clau per a l'èxit de la CRM.

Per a assolir l'objectiu de la CRM és necessari seguir quatre passos o fases:

**1) Recollida i anàlisi de la informació.** És una fase retroactiva, si bé en un primer moment hi ha una recollida i anàlisi de tota la informació dels usuaris. Per una altra banda, és necessari que aquesta informació recollida arribi als usuaris per diferents canals.

**2) Disseny de l'estratègia.** L'anàlisi de la informació ens permetrà conèixer els usuaris, les seves preferències i necessitats, fet que ens facilitarà la feina a l'hora de dissenyar estratègies segons les seves preferències.

**3) Implantació de l'estratègia.** Posada en marxa de l'estratègia dissenyada.

**4) Retroalimentació (*feed back*).** S'ha de disposar de dispositius de control que permetin saber si les estratègies funcionen bé, per mantenir-les o modificar-les si és necessari.

Perquè la CRM funcioni és imprescindible la implicació de tot el personal de l'empresa i l'assoliment d'aquesta filosofia envers el client com l'única possible. L'objectiu ha de ser la **fidelitació dels clients**.

Dins d'aquesta perspectiva es potencia els valors d'imatge, de relació amb el client i d'un nom del producte, els quals tindran resultats si es produeix un augment en el nombre dels clients, i el que és més important, un augment en el nombre dels clients fidels.

En aquesta perspectiva els objectius dels **processos interns** és rendibilitzar els processos de producció de l'organització. Darrere d'aquest objectiu hi ha la finalitat d'aconseguir oferir als clients una qualitat en els productes que l'organització posa a la seva disposició. És busca més eficiència dels procediments, i s'investiga en la creació de nous productes que facin mantenir aquesta excel·lència amb vista als clients.

La **perspectiva del personal** treballa perquè la plantilla tingui les competències necessàries per a desenvolupar l'estratègia marcada. Es produeixen dues vies: la formació del personal que té l'organització i la selecció de nou personal que permeti portar a terme els objectius assenyalats.

És important que hi hagi una assumpció total per part del personal de la cultura organitzativa, fet que implicarà una motivació total davant dels objectius i tasques que cal realitzar.

### 2.3. Mètodes quantitius i qualitius

Dins dels mètodes quantitius d'avaluació tenim les **estadístiques**, que són el conjunt de dades extretes de determinats procediments que per elles mateixes no aporten cap informació a la unitat i que és necessari que siguin interpretades i analitzades posteriorment. Les dades no són un mètode massa emprat en les unitats d'informació, sinó que usualment són part del procés d'avaluació amb la finalitat d'obtenir determinades dades.

Hi ha diversos mètodes qualitius per a avaluar els productes, els serveis o les pròpies unitats en les organitzacions i també en les unitats d'informació.

En destaquem dos:

- 1) Qüestionaris.
- 2) Grups de discussió / informes d'opinió.

El **qüestionari** és un mètode que té diferents modalitats: pot ser una sèrie de preguntes lliures o de preguntes tancades en què l'usuari contesta únicament *sí* o *no* o bé escull d'entre un grup aquella resposta que creu més convenient.

En les unitats d'informació s'han fet servir molt els qüestionaris per a obtenir dades sobre les necessitats informatives dels usuaris i, així, poder establir diferents segments de mercat, depenent dels interessos de cada usuari.

Desavantatges	Avantatges
Cansament per part dels usuaris	Les dades són més directes
Respostes no fiables	Permet formular les preguntes que volem
Percentatges baixos de resposta	

Els **grups de discussió** generalment són formats per persones amb característiques comunes que posen en comú les seves idees sobre diferents temes relacionats amb la unitat. La majoria d'aquests grups empen la tècnica de pluja de idees (o *brainstorming*) per a seleccionar posteriorment aquelles idees que ajudaran a millorar la unitat.

Dins del màrqueting intern és una tècnica molt utilitzada com a manera de motivar la participació del personal i fomentar els vincles amb l'organització.

Desavantatges	Avantatges
Motivació del personal	Possible dispersió en els temes
Creació de noves idees	Dificultats a trobar grups homogenis
Element important de màrqueting intern	

Els mètodes i tècniques d'avaluació permeten a les unitats d'informació proporcionar les dades que fan possible realitzar i extreure les posteriors anàlisis. Les dades extretes no proporcionen informació *per se*, sinó que és necessari fer-ne el processament i l'anàlisi.

### 3. Models d'avaluació

#### 3.1. Què és el Servqual?

El Servqual és un qüestionari sobre la qualitat de serveis desenvolupat per Parasuraman, Berry i Zeithaml (1988) a partir del seu estudi elaborat en 1985.

Es van fonamentar en el concepte de qualitat com a manera de respondre als desitjos o necessitats dels clients i a les seves expectatives.

Van desenvolupar dues escales: una que mesurava expectatives i una altra que mesurava les percepcions.

El model Servqual ens ajuda a fer una avaluació global de la qualitat del servei.

#### 3.2. En què va consistir l'estudi?

Per a desenvolupar aquesta escala els autors van realitzar un estudi a dues-centes persones sobre quin ús feien de certs serveis financers. Aquest estudi va constar de dues fases d'elaboració. Partint de les deu categories assenyales pels autors prèviament, van formular unes noranta-set preguntes que corresponien de manera equilibrada a cadascuna d'aquestes categories. La tipologia de preguntes pretenia respondre, per una part, a les expectatives que tenien els clients sobre un determinat producte o servei i, per l'altra, quines eren les perspectives que tenien els clients sobre una determinada empresa que haguessin utilitzat.

Les respostes a tots dos punts de vista van portar a la necessitat de reduir el nombre de preguntes o elements a cinquanta-quatre. Aquesta reducció ja havia estat prevista anteriorment pels autors (1985) per a evitar un possible sollament entre les deu categories. Per aquesta raó, es va tornar a reduir el nombre d'elements a trenta-quatre i el nombre de categories a set.

Les set categories que van romandre foren tangibles, fiabilitat, capacitat de resposta, coneixement del client i accés.

La segona part de l'estudi tenia l'objectiu d'avaluar l'escala de trenta-quatre elements en quatre serveis determinats. El resultat fou que es van reduir a vint-i-dos elements i les categories o dimensions van passar a ser cinc. De les

categories originals van restar **tangibles, fiabilitat i capacitat de resposta**, i en van sorgir dues de noves, **seguretat i empatia**, que eren la unió de les cinc originals:

**Tangibles** correspon a la part visible de l'oferta de servei (instal·lacions, equips i aparença del personal de contacte). La intangibilitat dels serveis obliga en certa manera els clients a buscar coses tangibles que els permeti jutjar el servei.

Els elements tangibles influeixen en les percepcions sobre la qualitat del servei i poden afectar-les.

**Fiabilitat** significa complir el servei promès o assegurat. Un error pot representar la pèrdua de la confiança del client en aquella institució o organització.

**Capacitat de resposta o responsabilitat** correspon a la disposició per ajudar els clients i proporcionar un servei ràpid.

**Seguretat** correspon a la sensació del client respecte a la competència i cortesia del personal de contacte.

**Empatia** correspon a l'atenció individualitzada al client, preocupar-se de les necessitats dels clients i trobar la manera de satisfer-les.

A la realitat, la importància de les dimensions és determinada per la tipologia dels serveis (és a dir, difereix d'un servei a un altre). Per exemple, l'empatia és una dimensió molt més important en serveis hospitalaris que la fiabilitat, dimensió sobrevalorada en la banca.

LibQUAL+(TM) és un projecte de recerca i desenvolupament iniciat per ARL (Academic Research Libraries) amb la col·laboració de la Universitat de Texas A and M durant el període 1999-2003. El projecte defineix i mesura la qualitat del servei de la biblioteca a partir de les institucions i crea les eines útils per a la planificació local. Els objectius de LibQUAL+(TM) són:

- Desenvolupar les eines basades en la web per determinar la qualitat del servei de biblioteca.
- Desenvolupar mecanismes i protocols per avaluar les biblioteques.
- Identificar les millors pràctiques en proporcionar el servei de biblioteques.
- Establir un programa que assegurí la qualitat de la biblioteca, segons ARL.

### Activitat

Utilitzeu el model Servqual per a avaluar la qualitat d'una unitat d'informació que hàgiu fet servir alguna vegada.

Suggeriu un consell per millorar-la relacionat amb els aspectes que es preveuen en aquest model.

#### Reflexió

Respondre als desitjos o necessitats dels clients i a les seves expectatives serà l'objectiu de la unitat d'informació.

### 3.3. Referenciació (*benchmarking*)

La referenciació o *benchmarking* és una tècnica que va començar a aplicar-se durant els anys noranta dins del camp de la documentació.

Entenem per referenciació aquella anàlisi comparativa de la unitat d'informació amb altres unitats o centres amb èxit. Usualment es comparen amb serveis o productes que gaudeixen d'un reconeixement professional i que ens permetrà fer modificacions per millorar la nostra unitat d'informació.

#### Elements que cal tenir en compte per a fer la referenciació:

- Conèixer a fons el servei o producte que s'ha d'analitzar.
- Establir relacions amb la unitat que s'ha de referenciar, ja que s'ha de comptar amb la seva participació.
- Ha de comportar una millora en la qualitat del servei.
- Els resultats obtinguts en la referenciació han de ser aplicables a la unitat de manera immediata.

Segons Kallöf i Östblom:

"Referenciació és un procés sistemàtic i continu per a comparar la nostra pròpia eficiència en termes de productivitat, qualitat i pràctiques amb aquelles empreses i organitzacions que representen l'excel·lència."

L'objectiu de la referenciació és la millora contínua per a poder competir amb centres similars. En la base de la referenciació hi ha, per tant, la voluntat de millora i la idea que cal mirar a l'exterior perquè sovint els canvis vénen de fora.

La referenciació promou l'obtenció de la qualitat total a partir de la comparació amb altres unitats.

En qualsevol cas, caldrà que ens preguntem:

- Què volem saber?
- En quin aspecte volem millorar o ho hem de fer?
- Quines dades cal recollir?
- De quins serveis recollirem les dades?
- Com avaluem els resultats?
- Quins objectius de millora establim?
- Com els avaluem?

- Com els duem a terme?

### 3.4. Fases del procés de referenciació

Per a implementar aquest mètode és necessari establir unes fases:

- 1) S'ha d'obtenir l'autorització de la direcció per a realitzar el procediment. Durant el procés es proporcionaran certes informacions pròpies de l'organització (per exemple, informes sobre costos, de personal, etc.).
- 2) S'han de delimitar els processos de la unitat; per a això, s'ha d'assenyalar quins són els més febles i quins volem que siguin referenciats, ja que no és necessari referenciar processos o serveis que no volem canviar.
- 3) S'han de formar equips de referenciació, entre el personal de la unitat.
- 4) S'han de seleccionar quines són les millors unitats del nostre àmbit i seleccionar la millor.
- 5) S'han d'establir acords amb la unitat seleccionada, perquè podem rebre la informació necessària per a realitzar el procediment.
- 6) S'han de reunir les dades.
- 7) S'han d'analitzar les dades i establir els límits fins als quals la unitat pot arribar.
- 8) S'ha d'implementar el canvi.
- 9) S'han d'avaluar els resultats i reiniciar tot el procés de referenciació. És un procés cíclic i continuat.

### 3.5. Tipus de referenciació

Hi ha tres tipus de referenciació:

- 1) Interna, que es fa dins la mateixa organització, mirant com un altre departament fa un procés similar.
- 2) Externa, que es fa amb centres similars que han obtingut èxits en la prestació de determinats serveis o productes. És, per definició, una referenciació de tipus competitiu. Per exemple: una biblioteca pública fa una referenciació amb una altra que ha tingut èxit amb serveis per a la integració dels immigrants.

3) Genèrica, que es fa amb organitzacions externes que fan serveis o processos similars. Per exemple: biblioteques universitàries han fet referenciació amb empreses de missatgeria per a millorar el préstec interbibliotecari.

La referenciació ens ajuda a millorar el servei a partir de l'anàlisi d'altres organitzacions que han tingut èxit.

### Activitat

Utilitzeu el model de referenciació per a avaluar la qualitat d'un servei de préstec d'una biblioteca pública. Escolliu una altra unitat de les mateixes característiques i realitzeu-ne l'anàlisi.

Indiqueu quines són les millores que s'haurien de realitzar per a impulsar el servei.

### 3.6. Com podem saber quins són els factors crítics d'èxit?

Per a avaluar els factors crítics d'èxit es fa servir la tècnica d'elaborar una llista de diferents aspectes del servei (uns vint o trenta) i de demanar als clients que els puntuïn, segons la importància que tenen per a ells.

Dins aquests aspectes, sempre caldrà tenir en compte que hem d'integrar les quatre categories que s'han esmentat abans.

La pregunta es podria concretar de la manera següent:

"Indiqui la importància que tenen per a vostè els aspectes següents del servei".

	<b>1 (puntuació mínima) - 5 (puntuació màxima)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenció personalitzada</li> <li>• Comunicació dels serveis</li> <li>• Disponibilitat del personal</li> <li>• Gestió de les queixes i suggeriments</li> <li>• Professionalitat del personal</li> <li>• Rapidesa en la prestació del servei</li> <li>• Servei d'accés a bases de dades</li> <li>• Etc.</li> </ul>	

### 3.7. La relació entre la satisfacció i les expectatives dels clients

La satisfacció dels clients està directament relacionada amb les expectatives

Si l'expectativa és baixa, tot i que el servei que es presta pugui ser limitat, el client estarà content. Per contra, si l'expectativa és alta, els requeriments del client són alts i pot quedar insatisfet d'un servei que la unitat d'informació considera que dona correctament.



### 3.8. L'avaluació com a millora contínua

L'avaluació dels processos i els indicadors de gestió s'han d'entendre com una oportunitat per a la millora contínua de la unitat d'informació.

#### Els estàndards del servei

La unitat d'informació s'ha de fixar ens estàndards de qualitat del servei.

Per exemple:

- El servei satisfarà el 90% de les peticions d'informació en menys de quaranta-vuit hores.
- Les queixes es contestaran en el termini màxim de tres dies.
- El material nou es processarà en el termini màxim d'una setmana.

Aquests estàndards s'hauran d'anar modificant a partir de les avaluacions continuades que faci el servei, i és a partir d'aquí que es pot parlar de millora contínua.

#### Recomanacions per a un servei de qualitat

Un servei de qualitat es basa en la idea que tot sempre és millorable. Per aconseguir la millora contínua del servei, cal:

- Pensar en el client o usuari (veure el servei amb els seus ulls).
- Potenciar el treball en equip i eliminar les barreres entre les diferents categories del personal.
- Involucrar tot el personal en el procés d'avaluació.
- Entendre i tractar les queixes com una oportunitat de millora.
- Formar el personal.
- Adoptar mesures d'avaluació continuada.

L'habilitat per a gestionar els recursos d'informació marcarà la diferència entre els serveis que seguiran en el futur i els que desapareixeran.

1) La direcció de l'organització en què actua la unitat d'informació està més interessada en el fet...

- que el servei sigui eficient.

- que el servei sigui eficaç.
- 2) Els indicadors d'eficàcia...
- relacionen les sortides amb la utilització del servei.
  - relacionen les entrades amb la utilització del servei.
- 3) Els factors crítics d'èxit...
- són aquells aspectes que el servei sap fer més bé.
  - són els aspectes del servei més importants per als clients.
- 4) Per a dur a terme la referenciació d'un procés,...
- és necessari tenir abans el procés ben definit.
  - no és necessari tenir el procés ben definit.
- 5) El model Servqual serveix...
- per a avaluar l'eficiència del servei.
  - per a avaluar el servei des de la perspectiva del client.
- 6) La direcció de l'organització en què actua la unitat d'informació està més interessada en el fet...
- que el servei sigui eficient.
  - que el servei sigui eficaç.
- 7) Els factors crítics d'èxit...
- són aquells aspectes que el servei sap fer més bé.
  - són els aspectes del servei més importants per als clients.
- 8) Per a dur a terme la referenciació d'un procés,...
- és necessari tenir abans el procés ben definit.
  - no és necessari tenir el procés ben definit.

## Bibliografia

**Asociación Española de Normalización y Certificación** (1999). *Documentación* (3a. ed.). Madrid: AENOR.

**Batlle Montserrat, J.; Abadal, E.; Blat, J.** (2011, maig-juny). "Benchmarking del e-gobierno laboral: limitaciones de los métodos de evaluación corporativa". *El Profesional de la Información* (vol. 20, núm. 3, pàg. 251-257).

**Bawden, D.** (1990). "Avaluació orientada a l'usuari dels serveis i sistemes d'informació". A: *User-oriented evaluation of information systems and services* (pàg.11-63). Aldershot: Gomer.

**Belly, L. L.** (1995). *Más allá de la excelencia en el servicio: un plan para la acción*. Bilbao: Deusto.

**Berry, L.** (1993). "Prestar un buen servicio la primera vez". A: *Márketing de servicios: La calidad como meta* (pàg. 27-46). Barcelona: Paramón.

**Clavero, J.; Codina, M.; Pérez, A.; Serrat-Brustenga, M.** (2009, març-abril). "Estudio de caso de servicios de préstamo de libros electrónicos". *El Profesional de la Información* (vol. 18, núm. 2, pàg. 237-247).

**Crawford, J.** (1996). "Reasons for evaluation and related focus" A: *Evaluation of library and information services* (pàg. 1-6). Londres: Aslib.

**Diversos autors.** *Claus per a l'èxit: indicadors de rendiment per a biblioteques públiques* (1995). Barcelona: Eumo / Diputació de Barcelona / Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.

**Stueart, R. D.; Moran, B. B.** (1998). *Gestió de biblioteques i centres d'informació*. Lleida/Barcelona: Pagès Editors / Diputació de Barcelona.

"The Benchmarking process: A case study". *Library Benchmarking Newsletter* (1995, maig-juny, vol. 2, núm. 3, pàg. 1-6).

